

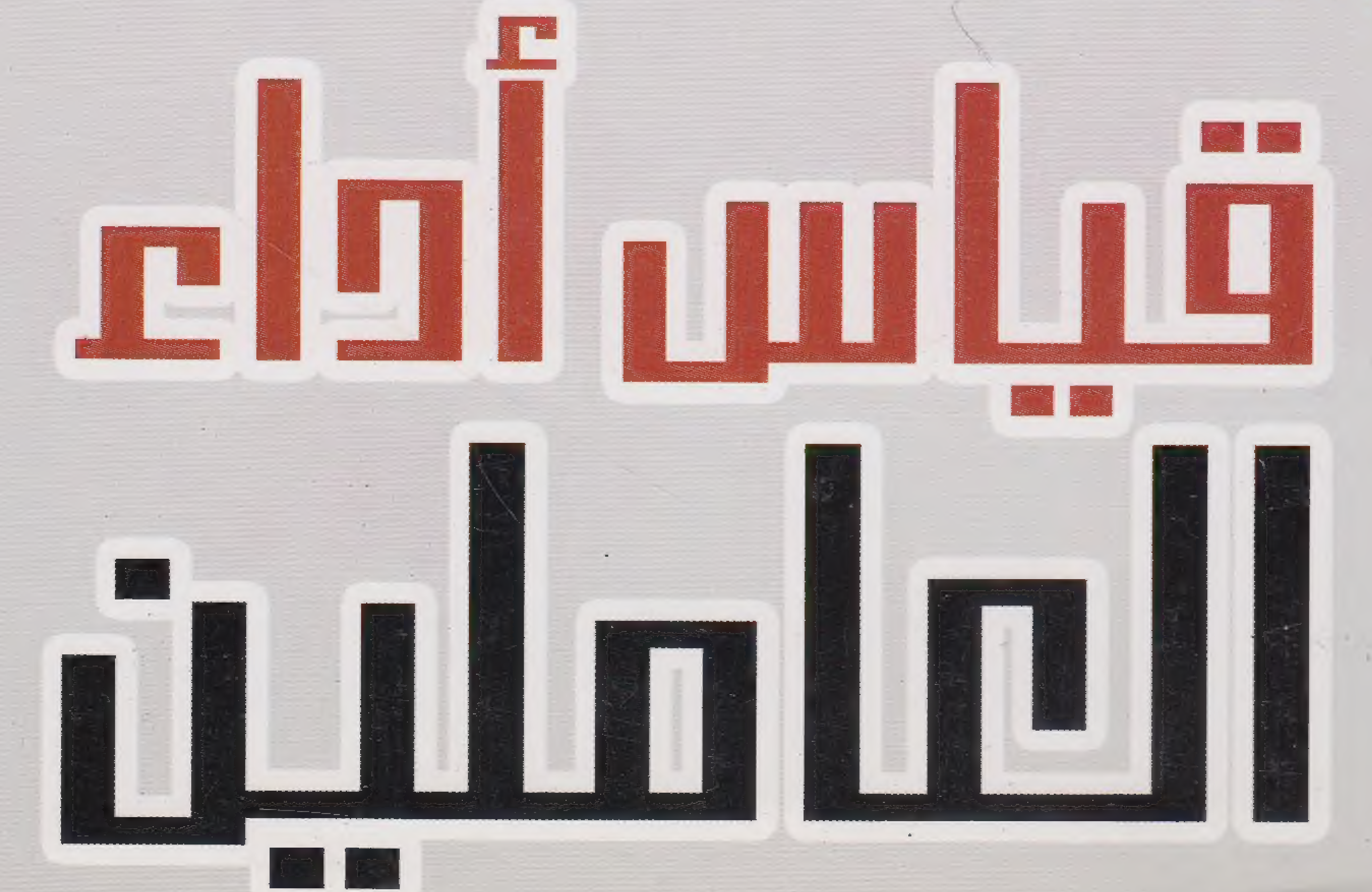








المناهج التدريبية



قياس أداء العاملين



قياس أداء العاملين

الطبعة الثالثة

٢٠٠٩

إعداد المادة العلمية

خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة .. بميك

المستشار العلمي

أ. د. عبد الرحمن توفيق

الترقيم الدولي : 977-337-270-7

رقم الإيــــداع: 2007/8536

المحتويات

مقاييس أداء العمل

يتعامل قياس أداء العاملين مع الطبيعة البشرية ومخرجات الجهد الإنساني، ومن ثمّ يمكن أن يكون عملية صعبة. فمن ناحية، يكون من المُغري إجراء استقصاء رأي سريع لاستطلاع رأي المنشأة - بشأن قضية واحدة أو عدّة قضايا، ويفي ذلك بغرض ما، غير أن النتائج قد تكون متحيزّة أو قد يترتب على الاستقصاء رفع توقعات العاملين وإثارة تساؤلات مثل: ما هو السبب في إجراء الاستقصاء؟ هل يمكنني أن أصرّح ما أشعر به حقيقة؟ ما الذي سيحدث للبيانات؟ هل سيتغير أي شيء نتيجة للاستقصاء؟ ما هي الخطوة التالية؟

من ناحية أخرى يرتبط بالترسيخ المؤسسي لمقاييس العاملين اعتبارات موازية أو آثار أوسع نطاقاً - مثل الثقافة، والاتصال، وقضايا الأداء، والأمور اللوجيستيكية، وعلاقات العمل، وبحكم طبيعته، يعكس قياس أداء العاملين عمليات الاتصال بالمنشأة بالقدر نفسه الذي يعكس به موضوعات السلوك أو الأداء. وإذا كان الاستقصاء يُستخدم لأول مرة، يُمكن أن يكتنف ذلك الريبة أو التشكك إذا لم تكن الأرض ممهدة - مثلما يحدث عندما لا تحقق أي ممارسة مستقرة التوقعات.

ومن الواضح أن الاستقصاءات وقياس الموظفين الأعرض هو أكثر من مجرد أعمال ورقية أو عمليات لاستخلاص البيانات، فتترابط الممارسات الأفضل وتتكامل بشكل متأصل مع استراتيجية الموارد البشرية وغايات العمل، وتتصدّى لقضايا العمل مثل الأداء الفردي، ودوران أو الاحتفاظ بالموظفين، ورضا العاملين، والتغيب عن العمل وتكاليف الموارد البشرية.

وتكمن خلف هذه الممارسات - أيا كانت، المناهج أو الوسائل المستخدمة لتأمين بلوغ الغاية المنشودة من نتائج العمل، كلمات رئيسية وحقيقة بديهية. فتحسين القدرة التنظيمية أحد العناصر الأساسية، وحينما يتم تطوير الهياكل أو العمليات أو الوظائف مادياً إلى أقصى درجة تسمح بها الظروف الواقعية، لا يتبقى سوى قدرات العاملين.

وحتى دون اللجوء لإجراء البحوث، يمكن إدراك حقيقة بديهية واضحة وهي أن الأفراد الذين يتمتعون بالدافعية والرضا ينتجون عادة نتائج أفضل، أما كيف يتم قياس هذه الصفات فتلك قضية الأعمال الأولى كما يتضح من خلال حالة تكساس إنسترومنت - أوروبا Texas Instruments IT Europe.

تُعد هذه الشركة ذات مكانة عالمية وفقاً لمعظم مقاييس رضا ودافعية العاملين وكثيراً ما تستخدم كمعيار مفاضلة من جانب شركات أخرى. والشيء اللافت للنظر أنها تستطلع الآراء من خلال استقصاءات الاتجاهات منذ أكثر من ٣٥ عاماً، ويغطي الاستقصاء الداخلي الخاص بها الآن ١١ فئة للرضا.

وفي عام ١٩٩١، تم استحداث استقصاء آخر إضافي للوقوف على مدى فهم العاملين لمبادئ ونشر الجودة الكلية، ثم أعيد تصميمه بالكامل في ١٩٩٤ تحت اسم "تقرير الشراكة" وقد جرى استخدامه تجريبياً ثم إقراره في ١٩٩٥. وتقوم فرق توجيه الجودة بمراجعة نتائج الاستقصاء والتكليف بتنفيذ مشروعات تحسين لمعالجة موضوعات محددة. ويتم بعد ذلك قياس مدى التقدم في العمل في الاستقصاء التالي للاتجاهات، فتكتمل بذلك حلقة التغذية المرتدة والعمل ذو الأهمية الحيوية بالنسبة لأي عملية اتصال مؤسسي جيدة.

وتستخدم شركة تكساس إنسترومنت ـ أوروبا IT Europe أيضاً دراسات المفاضلة لمقارنة الممارسات الداخلية وتقييم وضع رضا العاملين بها. على سبيل المثال: انضمت الشركة في ١٩٩٣ إلى اتحاد من الشركات الأفضل في مجالها الذي أقامته المؤسسة العالمية للبحوث الاستقصائية International Survey Research العاملة في مجال مفاضلة الموارد البشرية.

وفي العام نفسه تم استحداث حوارات ربع سنوية تحت مسمّى "حوارات من أجل التميز" للتشجيع على تبادل الآراء والمعلومات بصورة غير رسمية بين العاملين والمديرين وتدعيم اجتماعات المائدة المستديرة المفتوحة المعقودة على مستوى الإدارات.وتُعَد المراجعات التي يتم إجراؤها وجهاً لوجه بين الأفراد والمشرفين أمراً شائعاً ومألوفاً.

أما في شركة سميث كلاين بيكام SmithKline Beecham متعددة الجنسيات المتخصصة في منتجات الرعاية الصحية، فالمبدأ الأساسي الذي يرتكز عليه قياس أداء العمل هو الترسيخ المؤسسي لأي نشاط من خلال عملية التخطيط السنوية. ويتم اختزال كافة المقاييس إلى ما يسمى "العلاقات الحيوية" من أجل الاجتماعات التنفيذية. وتمثل تلك عوامل النجاح الحاكمة ومن ثمّ قضايا عمل.

وتتصل أربع من هذه القضايا بمقاييس أداء العاملين وتتمثل حسب رأي "روبن كاميش" العضو المنتدب لشركة بانوراما بيزنس فيوز Panorama Business Views ونائب رئيس شركة Smithkline Beecham سابقاً فيما يأتي:

١. التغيب عن العمل: يشير الانخفاض الحادث في هذه الناحية على المدى الطويل إلى ارتفاع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين.

٢. زمن التقديم: حيث يتم قياس عدد الساعات التي تخصصها الإدارة للتواصل مع العاملين بالشركة وعددهم ٥٥ ألف عامل.

٣. السلامة: تلك قضية رئيسية، ولذا تُظهر المقاييس نتائج أو عدد الحوادث والوقاية منها من خلال التدريب.

٤. معدّل دوران الموظفين أو الاحتفاظ بهم: يعكس هذا المقياس مدى دافعية العاملين إلى جانب إمكانات تنميتهم.

وطبقاً لأحدث الأرقام المتاحة بالمقارنة بسنة ١٩٩٥، فقد فاق الأداء في النواحي الثلاث الأولى الأهداف الموضوعة لها، على حين يجرى إخضاع العجز أو القصور الذي تعاني منه معدلات الاحتفاظ على نحو اكثر استفاضة وشمولاً من خلال عقد مقابلات متعمقة مع العاملين المغادرين للمنشأة، وتلك تقنية متنامية للحصول على تغذية مرتدّة من الموظفين عندما يتم الكشف عن أسباب ترك صاحب عمل ما.

أما في هيئة البريد الملكية التي استحدثت استقصاءات رأي العاملين أول مرة في ١٩٩٣، فيشكل التوجه نحو العمل أو الأداء عنصراً رئيسياً أيضاً، ويتم في الوقت الحاضر إجراء الاستقصاءات المذكورة مرتين في العام بالنسبة للعاملين كافة بالهيئة وعددهم ١٥٠ ألف شخص، هذا إلى جانب المقابلات المباشرة التي يتم عقدها مع عينة بنسبة ١٪ للتركيز على موضوعات محددة، ويتم في المعتاد وضع خطط عمل تصحيحية بعد نشر نتائج الاستقصاءات والمقابلات.

> يتحدث برايان روبرتس ـ مدير شئون الأفراد ـ شارحاً ذلك فيقول: "إن إجراء استطلاع للرأي هو نصف الصورة فقط، أما التصرف بناء على النتائج فهو النصف الأخر ومبرر إجراء الاستطلاع في المقام الأول، وكانت الممارسات الجديدة الناجمة عن الاستقصاءات تشمل في الماضي منح جوائز الخدمة الطويلة وتقديم تدريب خاص للمديرين التنفيذيين وتحسّن التواصل مع العاملين"

أما في الولايات المتحدة الأمريكية، فتمثّل شركة AT&T النظرة الكلية لقياس أداء الموظفين والتي تدور حول الجودة. في عام ١٩٩٣ استحدثت شركة الاتصالات السلكية واللاسلكية العملاقة ثلاثة مقاييس ذات قيمة مضافة على مستوى المؤسسة بأسرها، وذلك فيما يتصل بالعملاء والبُعد المالي أو الاقتصادي وبُعد الأفراد في أعمالها.

وفيما يتعلق بالبعد الأخير، يشكل PVA - أو القيمة المضافة للأفراد - مقياساً لدرجة تلبية أو تجاوز قضايا الإدراكات المتصلة بالقيادة، والرضا الوظيفي والتنوع الوظيفي - ضمن عدة قضايا أخرى - للأهداف والغايات الموضوعة. ويُستخدم مقياس القيمة المضافة للأفراد PVA في كل الاستقصاءات التي يتم إجراؤها في ظل نموذج نظام الأداء البشري بشركة AT&T والمؤلف من أربع عمليات للموارد البشرية:

- الكفاءات.
- تخطيط الأفراد.
- إدارة الأداء.
- الثقافة والتصميم التنظيمي.

واعتماداً على البيانات المستقاة من مؤشر القيمة المضافة للأفراد PVA السنوي، تستخدم فرق عمليات الموارد البشرية تحليلاً هيكلياً للأسباب الجذرية ومنهجيات تحسين من أجل الارتقاء المتواصل بممارساتها. كما يتم ربط بيانات الأداء بالتباينات المتصلة بالمؤشر حتى يتسنّى وضع تدابير مضادة لتحسين الأداء الفردي أو المؤسسي.

ويقيم النموذج ومقاييس القيمة المضافة للأفراد PVA الدليل على أن الأهداف الشخصية المتصلة بإرضاء العاملين يجرى تحقيقها بواسطة المديرين، كما يساعد الاثنان على صياغة نموذج أدوار للمعايير السلوكية في أرجاء المنشأة كافة وتبرز الحالات سالفة الذكر الأبعاد المتناقضة لقياس أداء الموظفين:

١. فهناك أولاً الحاجة إلى وضع مجموعة من الإجراءات التي تدور حول العمل أو الأداء: وفي شركة تكساس إنسترومنت ـ أوروبا Europe _ IT يشمل ذلك مقاييس المناخ وإدارة الجودة الشاملة ـ أو ممارسة الأعمال ـ والحوارات المباشرة (وجهاً لوجه) والمفاضلة في إطار حلقة مكتملة للتغذية المرتدة والإجراءات.

٢. يمكن قياس قضايا عمل محددة في مواجهة الموظفين: في شركة سميث كلاين بيكام Smithkline Beecham مثلاً تمثل مستويات التغيب عن العمل وأداء السلامة ودوران العمالة مؤشرات رئيسية.

٣. الأساليب والأدوات المتكاملة أكثر فعالية من المقاييس الفردية مثل استطلاع الرأي الذي يجرى مرة واحدة في السنة: تدير هيئة البريد الملكية جماعات مركزية متوازية مباشرة (وجهاً لوجه) بالاستعانة بعينة من الموظفين.

غير أن كل المناهج ترتكز على فكرة القيمة المضافة للأفراد أو PVA في AT&T، والحقيقة أن سؤالاً جوهرياً يفرض نفسه سواء في تلك الشركة أو في غيرها من المؤسسات ـ وهو: كيف يمكن تحقيق قيمة أكبر من وراء الجهد البشرى حتى تستفيد المنشأة نتيجة لقياس أداء الموظفين؟ ويتناول المستشارون هذا السؤال بالدراسة والتحليل.

نظرات عامة للخبراء والاستشاريين

في إطار دراسته للانعكاسات والمدلولات الاستراتيجية لقياس أداء الموظفين، يبدو "جاك فيتز إنز" مؤسس معهد ساراتوجا بالولايات المتحدة الأمريكية ـ متأكداً من نقطتين:

الأولى: أن ضغوط السوق التنافسية تؤثر على المنشأة ومن ثمّ أبعاد الأفراد ـ مثل الروح المعنوية، والرضا الوظيفي، والتغيب عن العمل، وحب البقاء مع رب العمل ... إلخ وكل هذه الأبعاد ينبغي قياسها.

أما النقطة الثانية فهي أن أي مقاييس لأداء الموظفين يجب أن تترابط وتتكامل مع غايات العمل ويكون لها في النهاية نواتج مثبتة. ومن الأمثلة على ذلك اعتماد أو إجازة المعارف والمهارات ودراسة الاتجاهات نحو العمل، ويرى "فيتز إنز" أن كلا الأمرين يشكلان مؤشرات حيوية لمدى استعداد المنشأة لممارسة الأداء في الأجواء التنافسية ـ ومن ثمّ فهما يمثلان قضية استراتيجية.

أما المثال الثالث فهو دوران العمالة، الذي إذا أخضع للقياس الدقيق يمكنه أن يدعم ويساند قضية العمل المتمثلة في إجراء تخطيط أكثر واقعية لإحلال الموظفين وخلق صف ثان من القيادات حيث يقول: "لابد أن يكون عدد الأفراد القادرين على أداء عمل أو وظيفة رئيسية اثنين أو ثلاثة، لأن معدلات الاحتفاظ بالعاملين ورضاهم القوية: سوف ترتبط بالأعمال المتكررة".

ثم يضيف أن أنشطة قياس أداء الموظفين ينبغي أن ترتكز على ثلاث سمات أو خصائص ترتبط أيضاً بالقيم التنظيمية وأداء العمل، وفي ظل وجود مقاييس مناسبة وآثارها المتصلة بالأعمال، تكون هذه السمات:

١. الخدمة: مستويات الرضا والروح المعنوية واستقصاءات المناخ .. إلخ ـ وهي تؤدي إلى ارتفاع إمكانات الاحتفاظ بالعاملين وتكرار الأعمال.

٢. الجودة: الوقت المستغرق في شغل الوظائف الشاغرة ومطالبات الامتيازات، وسجلات الأخطاء البشرية، وأداء التعيين، ومستويات المهارة .. إلخ ـ ويحسن ذلك

من أداء العمل ونتائجه فيما يتصل بأوقات التسليم وإعادة التشغيل وتكاليف الضمان ومستويات النفايات (الخردة).

٣. الإنتاجية: تكاليف التعيين أو الاستخدام الواحد، وتكاليف المتدرب الواحد، الأعداد التي يتم الاحتفاظ بها .. إلخ - وتنعكس بشكل مباشر على تكاليف الوحدة، وأوقات الإنتاج، والوفاء بالطلبيات.

ويذهب "فيتز إنز" أيضاً إلى أن المقارنة الخارجية يمكن أن تكون شكلاً قوياً لقياس أداء الموظفين، مدللا على ذلك بقاعدة بيانات المعهد الخاصة بمقاييس فعالية الموارد البشرية، حيث تغطي القاعدة المذكورة - التي أقيمت في ١٩٨٦ - ويجري تحديثها كل ستة شهور - جوانب كثيرة للأداء البشري.

ويوضح "فيتز إنز" إنه من الناحية العملية يتمتع المشاركون بإمكانية الوصول إلى أكثر من ٦٠ فئة مبرمجة مسبقاً لعوامل متصلة بالموظفين تمّ تجميعها من ٢٠ صناعة وأكثر من ٦٠٠ شركة أمريكية و ٥٠٠ شركة عالمية أخرى. وتستخدم هذه كمعايير مفاضلة وأساس لإعداد تقرير الموارد البشرية المالي الصادر بانتظام عن المعهد ويحتوى على بيانات أداء ٦ ملايين موظف.

> يقول "فيتز إنز" : تمثل قاعدة البيانات والتقرير أكثر أدوات قياس الأداء البشري المتاحة شمولاً، مما يسمح لمستخدمي القياس بمقارنة ومراقبة الأداء بشكل شهري أو ربع سنوي أو سنوي.

يقول "ستيفن هاردنج" - مدير المشروعات بمؤسسة International Survey Research (ISR) وهي مؤسسة بريطانية متخصصة في تصميم وتنفيذ استقصاءات رأي العاملين، إن إخضاع نتائج قياس أداء الموظفين للمقارنة بالقياس إلى المعايير الدولية أو المنشآت الأفضل في مجالها يعتبر قضية هامة.

على سبيل المثال: تضم قاعدة بيانات منشأته المتصلة بالسلوكيات والعمليات الملموسة ١٧ فئة تشمل الأجور والأداء وعلاقات العمل والرضا الوظيفي والتركيز على العملاء وغيرها.

يقول "هاردنج": لقد ذهبت بغير رجعة تلك الأيام التي كنا نمارس فيها الاستقصاء الداخلي بشأن استقصاءات العاملين لأن المنشآت بحاجة إلى معرفة من يجب أن تقلد وتحاكي في مجال رأي الموظفين. وتخلق استطلاعات الرأي إذا أجريت بشكل جيد وسليم علاقة بين عمليات الأعمال ورأس المال البشري، وتساعد على وضع معايير ومقاييس واقعية للتحسّن.

وتعليقاً على الاتجاهات الحديثة يقول "هاردنج": إن نتائج استقصاءات الموظفين يجرى إدماجها في الاستراتيجية في المنشآت ذات الأداء النموذجي، لاسيما تلك التي تشير على نهج نماذج التميز في العمل والتي تشمل معايير لإدارة الأفراد وإرضائهم.

إذا قامت الشركة بإدماج الأفراد باعتبارهم أصولاً في رسالاتها وقيمها المؤسسية، فينبغي عليها أن تثبت ذلك عملياً. وتتطلب هذه الخطوة إعطاء القياس الاهتمام نفسه الذي تحظى به سائر الجوانب الأخرى في تلك النماذج.

ويشير هاردنج إلى وجود اتجاه للتحوّل عن استخدام استقصاءات الموظفين في مراقبة الروح المعنوية لديهم - وغالباً يكون ذلك تفادياً لمشكلات العلاقات الصناعية - إلى توجيه أسئلة هامة للموظفين: ما مدى إندماجهم وإنخراطهم؟ كيف تمارس الإدارة الأداء؟ كيف يشعر العاملون برضا العملاء؟

ويعتقد هاردنج أن: "الاستقصاءات أصبحت أعرض وأعمق كثيراً عن ذي قبل. وقد قامت شركات رائدة مثل تكساس إنسترومنت Texas Instruments ورانك زيروكس Rank Xerox بصياغة سياسات للموارد البشرية ذات مؤشرات ومقاييس رئيسية وهي ملتزمة بالعمل في ضوء نتائج الاستقصاءات، كما تضمن أيضاً عمليات التدقيق المنتظمة، تحقيق منافع متصلة بالأعمال".

أما "باري سلون" - مستشار قياس أداء الموظفين بمؤسسة Hewitt Associates ومقرها الولايات المتحدة الأمريكية، فيرى أن العنصر الحاسم والفاصل في قياس أداء الموظفين صار أكثر تطوراً وتعقيداً، ويتمثل في ثلاث مراحل عريضة:

- مرحلة تقليدية: استقصاءات الرضا الأساسية التي تتناول الأجور والمزايا .. إلخ.
- مرحلة انتقالية: دراسة بعض النواحي مثل جودة علاقات العمل وأسلوب الإدارة ... إلخ.
- التوجه نحو الأثر (أو التأثير): ويرتبط ذلك مباشرة بقضايا العمل والمحصلات والنتائج.

يقول "سلون": على حين أن معظم الممارسات المؤسسية تجرى عند المستويات التقليدية، فإن الممارسات الأفضل ترتبط بمقاييس الأثر، والأخيرة ذات نظرة تقدمية مستقبلية وتستخدم كتنبؤ بالاحتفاظ بالعملاء وولائهم. والسؤال الرئيسي والذي يشكّل بالتالي قضية قياس هو: كيف يؤثر سلوك الموظفين إيجاباً أو سلباً على سلوكيات وأنماط الشراء لدى العملاء؟.

ويسوق سلون مثالاً لإحدى المنشآت الأمريكية القليلة التي وجد من واقع خبرته العملية أنها تطبق قياس أداء الموظفين الموجه نحو الأثر (أو التأثير). فقد قام أحد صناع السيارات بإعداد مؤشر سلوكي للعاملين يستخدمه المشرفون في إعطاء درجات للأداء الفردي فيما يتصل بتأثيرات السلوكيات الداخلية على علاقات ورضا العملاء. وفي حالة اكتشاف جوانب قصور ما، يتم استخدام دليل للممارسات الأفضل يقع في ١٠٠ صفحة لتحسين السلوكيات.

يقول "سلون": عليك إذن أن تدرس بشكل وافٍ محددات سلوكيات الموظفين حتى يتسنّى لك اكتشاف الجوانب الباعثة على الرضا والاستياء فيها، ثم تُصَمِّمُ إطاراً لها بحيث تركز المقاييس على الكيفية التي يتم بها تقوية وتدعيم القدرة الاستراتيجية من خلال تحسين قدرات العاملين.

ومختصر القول أن الخبراء الاستشاريين يرون أن قضايا الأعمال أو القضايا الاستراتيجية لقياس أداء الموظفين تستلزم من المديرين أن:

١. يدرسوا تأثيرات التقديرات المنخفضة المتصلة بالتغيب عن العمل ودوران العمالة ونقص المهارات والروح المعنوية والرضا: فإذا تحسنت، كيف يمكن للمنشأة وأعمالها أن تستفيد؟.

٢. يقرروا كيف تتكامل استقصاءات العاملين - أو قياس أداء الموظفين بصورته الأعرض - مع الاستراتيجية: ما الذي سيعنيه ذلك - بالنسبة للسياسات أو الممارسات؟

٣. يعلموا أن قياس أداء الموظفين عملية مرحلية انتقالية ينبغي أن تُحدث - عملياً - تأثيراً متزايد الأهمية على قضايا ونتائج العمل.

وإذا تصدّرت هذه النقاط جدول أعمال تنفيذي أو ذلك الخاص بمجلس الإدارة، فلابد أنها تمثل بالتأكيد الشغل الشاغل لوحدات وممارسي الموارد البشرية - وعوامل مساهمة في أشكال جديدة لدور واستراتيجيات الموارد البشرية. وتُلقي البحوث التالية الضوء على مؤشرات الاتجاهات والممارسات بهذا الشأن.

المؤشرات البحثية

لقد كان مدى اشتراك واندماج إدارة الموارد البشرية في قياس أداء الموظفين، وكيف ترى إدارة الموارد البشرية الدور الخاص بها، عنصريْن في استقصاء أجرى حول الموارد البشرية والتغير المؤسسي وتلقى ٢٣٠ استجابة من الممارسين في مجموعة عريضة من الشركات.

وقد كشف الاستقصاء عن أن ٦٨٪ من المستجيبين ذكروا أن الموارد البشرية تقاس للوقوف على مدى تأثيرها على أداء العاملين - القضية الاستراتيجية - بينما ذكرت نسبة ٧٦٪ أنها تقاس لتسهيل أداء ممارسات العمل الأفضل، أو الاستجابة التكتيكية.

وقد ذكر أكثر من سبعة من بين كل عشرة أشخاص أن مقاييس جديدة لأداء الموارد البشرية قد تمّ استحداثها ومنها:

- استقصاءات اتجاهات الموظفين.
- مقاييس الإنتاجية.
- مؤشرات الأداء الرئيسية.
- التقييم الذاتي بالقياس إلى بعض النماذج مثل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM ومبادرة "المستثمرون في الأفراد".
- المفاضلة.

وإلى جانب الممارسات الأخرى المذكورة مثل استقصاءات العملاء الداخلية وفعالية برامج الموارد البشرية ووضع معايير الخدمة، تشير النقاط سالفة الذكر إلى إجراء قياس للموارد البشرية ذاتها فيما يتعلق بقياس أداء الموظفين. أمّا في الولايات المتحدة الأمريكية فقد أجري استقصاء عام ١٩٩٢ من قبل Hewitt Associates شمل ١٥١ من المهنيين العاملين في مجال الموارد البشرية بشركات فورتشن ٥٠٠. وقد استخدمت مقاييس تقليدية مثل تقييم درجة رضا الموظفين عن المزايا ٩٣٪، وعلاقات الموظفين ٩١٪، والتعويض ٨٩٪. ومما يذكر أن حوالي ستة من بين كل عشرة مستجيبين ذكروا أنهم بصدد تحسين أدوات القياس والتقويم اعتماداً على المفاضلة كوسيلة رئيسية لذلك.

وفي استقصاء أمريكي آخر - شمل ٥١٦ مهني في ١٩٩٥ - كان الهدف هو تحديد مدى ونطاق الممارسات الأفضل والقياس المتصل بالموارد البشرية. وتوصل الاستقصاء للنتائج التالية:

- تقوم نسبة ٢٣٪ بإعداد توقعات وتنبؤات منتظمة بشأن عدد ونوعيات الموظفين اللازمين لكل فئة وظيفية - ويرتبط ذلك باستراتيجيات الاستخدام (التوظيف).
- تستخدم نسبة ٣٨٪ نظم المعلومات في رصد وتتبع مهارات وقدرات الموظفين وتقديم التدريب وإجراء تقويمات الأداء، ومن ثمّ ترتبط المزايا والتعويض بمهارات وقدرات الموارد البشرية واستراتيجيات المكافآت.
- تقوم نسبة ٦٠٪ برصد وتحليل التغيب عن العمل والدوران، بما في ذلك الأسباب التي تدفع العاملين للاستقالة - استراتيجيات الاحتفاظ.

ورغم وجود مؤشرات قوية فيما يتصل بممارسة القياس بالنسبة لبعض هذه المنشآت، إلا أنه يلزم التأكيد على انخفاض الاستجابات بالنسبة للنقطتين الأولى والثانية أعلاه حيث أن ٧٧٪ و ٦٢٪ من المستجيبين لم يستخدموا هذه المقاييس الاستراتيجية على أية حال.

ويتناقض ذلك بوضوح مع دراسة أجريت عن ١٦ من الشركات الفائزة بجائزة بالدريدج Baldrige بواسطة المجموعة الدولية للموارد البشرية. ووفقاً وحسب رأي "ستيفاني ويلسون" - العضو المنتدب للمجموعة - فقد مال المستجيبون إلى استخدام أساليب كثيرة للحصول على تغذية مرتدة من الموظفين، منها استقصاءات المناخ السنوية ومنافسات المائدة المستديرة مع الإدارة.

وعلى حين أشارت "ستيفاني" إلى قيام هذه الشركات بإجراء المقارنة للممارسات الأفضل المتصلة بالموارد البشرية بصورة منهجية منظمة، إلا أن الريادة تحققت لها في مجالات مختلفة:

- فهي تقدّر قيمة الإنجازات وتربط التعويض بمقاييس أداء محددة وتكرم أو تكافئ أصحاب الإنجازات المتميزة.
- كثيراً ما تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم البرامج اعتماداً على مدخلات مستقاة من الموظفين والمديرين التنفيذيين والوظائف والفرق الأخرى.
- إجراء استقصاءات المناخ السنوية أمر شائع ومألوف وهي تضم ما بين ٢٥ و ١٠٠ سؤال في المعتاد.

وقد أظهر الاستقصاء أيضاً أن الشركات الفائزة بجائزة بالدريدج تقوم بإطلاع العاملين على نتائج الأعمال ومؤشرات الأداء أولاً بأول، وهي بذلك تخلق بعد رؤية بين الجهد الفردي والغايات المؤسسية.

مستشفى لوثيران

قياس أداء الموظفين والاستجابة الاستراتيجية للموارد البشرية

يُعد مستشفى لوثيران بمدينة لاكروس بولاية ويسكنسون الأمريكية، والذي يضم أكثر من ٤٠٠ سرير، ثاني أكبر صاحب عمل في منطقته حيث يعمل لديه ٢٣٥٠ شخصاً و ٩٠٠ متطوع. وترتكز فلسفة المستشفى على معاملة المرضى باحترام وحب وعطف. غير أن الاحتفاظ بالموظفين في الوظائف التي يرتفع الطلب عليها، صار أولوية مؤسسية لأن مستشفى لوثيران يرغب في أن يكون ربَّ العمل المختار في المنطقة حتى يجتذب أفضل العناصر البشرية الممكنة. فقد ارتفعت معدّلاتُ الدوران ارتفاعاً كبيراً حتى بلغت ١٨,٥٪ في أوائل التسعينيات بالمقارنة بالمستوى المؤسسي المستهدف وهو ١٢٪.

ونتيجة لذلك قامت إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة شاملة ودقيقة للدوران وتحليل معدلاته بالنسبة لكل وظيفة. وقد وجدت أن المجالات المتخصصة مثل العلاج الطبيعي والعلاج المهني (أو العلاج بالعمل) والصيدلية والتمريض بلغت فيها المعدلات أقصاها. غير أن ذلك ناتج جزئياً عن ارتفاع الطلب على هذه الوظائف في سوق العمل. لقد كانت الدلالة واضحة بالنسبة للمسئولين التنفيذيين - أن بعض المجموعات ليست راضية تماماً عن العمل والأوضاع بالمستشفى.

وقد قادت هذه النتائج إدارة الموارد البشرية إلى إعادة صياغة استراتيجيات الاستخدام والاحتفاظ، وقياس آثارها. وتقوم الإدارة حالياً بمراجعة البيانات المتصلة بكل وظيفة سنوياً وإذا اتضح أن وظيفة معينة تعاني من ارتفاع معدّل الدوران بها، يتم إخضاعها للدراسة بشكل أدق وأعمق.

وقد انخفضت مستويات الدوران الآن إلى ٢١,٣٪ بالمقارنة بمتوسط قطاع الرعاية الصحية الأمريكي البالغ ١٥,٧٪ لقد كان تعديل استراتيجيات الموارد البشرية هو العامل الرئيسي وراء حدوث هذا التحول، فقد أمكن من خلال التركيز على تنمية العاملين ومعالجة همومهم وكيفية اختيارهم. أمكن تحسين كل من الإنتاجية والرضا. ويقدم المستشفى خدمات عديدة للعاملين للحفاظ على هذه النواتج منها:

- برامج تعويض ومزايا تنافسية.
- برامج رعاية شاملة.
- نظم للترقيات.
- فرص تعليمية.
- إمكانية العمل لنصف الوقت أو عدد ساعات عمل مرنة أو غير ثابتة.
- تنمية القيادات.
- المقارنة مع الجهات المنافسة.
- إعادة تصميم لائحة الجزاءات.

ويستعين مستشفى لوثيران بمجموعة من الموظفين من الوظائف كافة يكوّنون ـ اللجنة الاستشارية للموارد البشرية ـ في تقييم أسلوب استخدام هذه البرامج ومراجعة تصميمها والعمل على إدخال تحسينات فيها إذا لزم الأمر. كما تقوم اللجنة أيضاً بإجراء موازنة بين البيانات المقدمة والحاجات الفردية عن طريق إجراء استطلاع لآراء الموظفين بشأن المستشفى فضلاً عن إدراكاتهم المتصلة بالقضايا الأوسع نطاقاً مثل تكاليف الرعاية الصحية واستخدام مرافق المستشفى.

وقد تمّ طرح مبادرة هامة للإسهام في خفض معدلات الدوران وهي توسيع نطاق برنامج تنمية القيادات بالمستشفى والموجه للمديرين والمشرفين وغيرهم من العاملين المهنيين. ووفقاً لهذه المبادرة، يقوم المشاركون بتصميم خطط شخصية ذات أهداف قصيرة المدى وطويلة المدى. ولقياس الأداء، تتم مراقبة التقدم الذي يتم إنجازه بواسطة المقارنات مع المنافسين واختبارات تحريرية وشفهية وإجراء قياس طبقاً لمعايير قيادة محددة مسبقاً. وتستخدم عشرة مقاييس من أجل القياس المذكور بعد أن يقوم المديرون والمشرفون أنفسهم بدراسة قائمة مؤلفة من ٥٠ صفة متصلة بالقيادة.

ومن أجل مساعدة المشتركين في تطبيق المقاييس العشرة، تمت صياغة معايير أداء لكل مقياس. فعلى سبيل المثال: تُمثّل الحساسية في التعامل بين الأشخاص أحد المعايير ومقياسها هو "معاملة الأفراد باحترام" ويقول المستشفى إن أحد سبل النجاح هنا هو احترام ومراعاة السرية عند تبادل المعلومات.

وتُعد المقارنات مع المنافسين وسيلة مبتكرة أخرى للمساعدة على تحسين التغذية المرتدة والإنتاجية فيما يتصل بهيئة التمريض والإداريين، حيث تقوم كل وحدة بتصميم النظام الخاص بها والذي يدار بواسطة لجنة مشتركة من الموظفين والإدارة، ويجرى حالياً توسيع نطاق النظام ليشمل جوانب أخرى في المستشفى.

وكل عامين تقريباً يُجرِى المستشفى استقصاءً لاستطلاع آراء العاملين، وذلك بهدف الحصول على تغذية مرتدة أوسع عن برامج الموارد البشرية، وقد قدمت نسبة ٩٠٪ تقريباً من الموظفين استجابات إيجابية عند سؤالهم عن مدى جودة برامج المزايا والتعويض والرعاية وفرص الترقي والتعليم وخيارات العمل وتنمية القيادات والمقارنة مع المنافسين ولائحة الجزاءات.

ومما يذكر أنه نظراً لأن مستشفى لوثيران يجرى دراسات للموظفين المغادرين للمنشأة، فقد أصبح السبب الآن للاستقالة هو نقل الزوج أو الزوجة للعمل في منطقة أخرى أو ظهور عرض عمل أفضل وليس وجود مشكلات داخلية أو المستشفى ذاته. وتبرر هذه النتائج التركيز على استراتيجيات الاحتفاظ بالعمالة.

قياس أداء المستخدمين في الواقع العملي

نظراً لأن الأداء هو الركيزة التي يقوم عليها قياس أداء العاملين ويمكن أن يكون له تفسيرات عديدة، تبرز الفقرات المختصرة عن الشركات أربعة أبعاد هي:

- الدافعية والحماس باعتبارهما أحد عوامل الارتقاء بالأداء.
- الإدراكات المتصلة بالأداء المستهدف.
- تطبيق نماذج القدرات على نتائج الأعمال.
- مراجعة الأداء الكلية الموجود.

وتعد مجموعة ISS الدانماركية واحدة من كبريات الشركات العالمية في مجال إدارة المرافق وتتمثل أنشطتها الأساسية في خدمات الصيانة والنظافة والمنتجات المتصلة بهما وخدمات التموين والطاقة - ومن ثمّ فنجاح الأعمال نابع من ١٤٠ ألف موظف منتشرين في أرجاء العالم ويعملون على إرضاء العملاء، وبالتالي يشكل إرضاء العاملين عاملاً هاماً مساهماً في تحقيق هذا النجاح.

قامت مجموعة من الخبراء الداخليين بتطوير نموذج قياس رضا العاملين بمجموعة ISS بناءً على دراسة المداخل إلى الدافعية والتحفيز وتنفيذ ٥ مشروعات تجريبية نموذجية. وتستخدم فيه عشرة أسئلة تمثل ثلاثة ظروف أساسية، يحدد

توافرها رضا موظف ما من عدمه، هي الإدارة والتعاون والوظيفة. كما تستخدم أيضاً ثلاثة أسئلة إضافية للحصول على تغذية مرتدة عن الأمان الوظيفي وظروف العمل والتدريب. وتتعلق القضايا الأساسية بما يأتي:

- الإدارة - أو المهارات المهنية للمشرف المباشر وقدرته على إدارة وتوزيع المهام ومعاملة الفرد والزملاء والمعلومات المتصلة بالوظيفة والتغذية المرتدة.
- التعاون - مع أقرب الزملاء والإدارات الأخرى والعلاقات الاجتماعية الأعرض.
- الوظيفة - من حيث الاستقلال والتباين (أو التغاير).

ويقوم الموظفون بإعطاء تقدير لأهمية كل هذه العناصر بالنسبة لوظيفتهم ثم يعبّرون عن مدى رضاهم عن كل واحدة. وعن طريق مقارنة مستويات الأهمية بتقديرات الرضا، تقرر إدارة ISS العوامل التي تتطلب التحسين - سواء في ممارسات العمل أو استراتيجيات الأعمال والموارد البشرية.

إن الهدف في استقصاء موظفي مجموعة ISS هو الصلة بين جودة ظروف العمل وممارساته والدافعية والرضا والأداء الفردي. وقد تعيّن على قسم أجور منطقة سان فرانسيسكو بوزارة العمل الأمريكية أن يتصدى لهذا الموضوع الهام في أواخر الثمانينيات عند قيامه باستحداث إدارة الجودة الشاملة ومداخل الإدارة التي تنطوي على قدر أكبر من مشاركة العاملين.

ويطبق القسم قانون معايير العمل العادل الذي يتضمن معايير قومية دنيا لساعات العمل، وعمل الأطفال، والأجور، وظروف العمل. واعتمد القسم على أسلوب الفرض بالقوة والتحقيق والاستجواب في تسيير عمله مع تقييم موظفيه البالغ عددهم ١٤٠ وفقاً لأهداف صارمة متشددة متصلة بتسوية القضايا والإنتاج.

غير أن تقريراً صدر عن معهد الجودة الفيدرالي في ١٩٩٤ خلُص إلى أن هذا الشكل لقياس الأداء لا يشجّع على الإنتاج. فقد كان يقيس الأشياء الخاطئة - الإنتاج على حساب الجودة - كما أنه استخدم المقاييس في أغراض خاطئة من خلال إكراه أو إجبار أو تأديب الأفراد في حالة عدم تحقيق الأهداف الموضوعة بدلاً من استخدامها كأداة للتحسين.

يقول "ويليام بوهل" المدير الإقليمي في تقريره: هذا التركيز على مؤشرات الإنتاج ولّد حوافز معاكسة أو مضادة وجعل المحققين يلجؤون في كثير من الأحيان إلى تولّي الحالات الممكن تسويتها بسرعة أو متابعة المخالفات التي يسهل استهدافها.

لقد كان الاهتمام منصباً على توليد نتائج شخصية سريعة دون اعتبار للمردود التنظيمي، وبناء على ذلك قام القسم - من خلال الجودة الكلية - بتغيير محور تركيزه من الإلزام والإكراه إلى الامتثال والإذعان ولم يعد تقييم الموظفين يتم وفقاً لأهدافهم السابقة. كذلك فقد أصبح العاملون يضعون بأنفسهم الأولويات الخاصة بمجموعة جديدة من التحقيقات وعمليات التدقيق والتفتيش على أصحاب العمل المحليين. وكان من نتيجة ذلك أن ارتفع مستوى الإنجاز التنظيمي وكذا الإنتاجية الفردية وانخفض عدد شكاوى العملاء إلى النصف وازداد الرضا الوظيفي عن ذي قبل.

أما شركة فنادق هوليداي إن العالمية فقد قامت - رغبة منها في تحسين فعالية العمل والأداء الفردي - بتصميم وتطبيق نموذج للقدرات المحورية والمعارف والمهارات والقدرات المتصلة بالوظيفة KSAs وذلك في أرجاء منشأتها كافة التي يعمل بها ٣٠ ألف موظف فيما بين ١٩٩١ و ١٩٩٣.

ويذكر أحد التقارير أن هذه الخطوة وجهت سلوكيات العمل نحو نتائج الأعمال عن طريق ربط ثلاث استراتيجيات - هي الأعمال والموارد البشرية والمكافأة (أو التعويض) - ببعضها وإرساء مفردات جديدة على مستوى الشركة بأسرها فيما يتصل بقياس (أو تقييم) أداء العاملين. ومن الناحية العملية الواقعية كانت التغذية المرتدة من جماعات الموظفين المركزية تشكّل عنصراً هاماً في عملية تعديل التصميم وقبوله.

> تقول "كارول_تشابمان" - مدير التعويض والمزايا: لقد كانت غايتنا هي تغيير السلوكيات وتوقعّنا أن يرتفع مستوى الأداء، ومن ثمّ فقد كانت التغذية المرتدة المستمرة عن مدى اقتناع وقبول الأفراد أمراً بالغ الأهـمية".

لقد كانت إدارة الأداء موضوعاً أساسياً، حيث يتم الاتفاق على معارف ومهارات وقدرات محددة KSAs فيما بين المديرين والمشرفين والعاملين في الوظائف المختلفة في بداية كل عام. وتؤدّي عمليات تقييم أداء الأفراد مرتين في السنة: الأول اختياري في منتصف العام والتقييم الثاني إجباري في نهاية العام. كذلك يحصل المديرون على مدخلات من أقران أحد الموظفين أو العملاء أو من المرؤوسين التابعين له إن أمكن - لضمان دقة مراجعة الأداء.

وبعد التدريب على عمليات وأساليب المراجعة، يقوم الموظفون أنفسهم بإعطاء تقديرات لأنفسهم باستخدام مقياس ١ - ٧ المستعمل بواسطة المشرفين ويعدّون قائمة بالإنجازات الخاصة. وحتى تكون أداة قياس الأداء عادلة ودقيقة ومتوازنة: ترتكز العملية على العناصر الرئيسية التالية:

- التفتح.
- المناقشة.
- التفاوض.
- توضيح المهام.
- الإقلال من الذاتية إلى أقصى درجة.

ولما كانت شركة فنادق "هوليداي إن" العالمية ترى أن نموذج القدرات هو ركيزة فلسفتها الخاصة بربط الأجر بالأداء، فيتم تحديد قيمة الزيادة السنوية للراتب أو الأجر بناءً على تقديرات متفق عليها، ويتم منح زيادات أعلى وحوافز إضافية مقابل الأداء المتميز.

ولقد ظل مستشفى ماجي للنساء Magee Women's Hospital بالولايات المتحدة بربط الأداء الفردي وقياسه بسياق إدارة الجودة الشاملة لسنوات عديدة وأراد أن يدعم مراجعات الأداء، وبعد دراسة عدة مناهج، قام المستشفى بتطوير منهج خاص به، وهو عبارة عن مراجعة أداء تتضمن مراجعة تقليدية بناء على التوصيفات الوظيفية، ولكنها تمتد لتشمل أيضاً أنشطة وأداء الفرق بالقياس إلى الأهداف الخدمية الخاصة بالإدارات.

وفي بداية كل فترة مراجعة، يقرر المديرون بالاشتراك مع الموظفين مقاييس الأداء الفردي والغايات الشخصية وأنشطة التحسين وأنشطة المشاركة الجماعية، ثم يقومون بعد ذلك بوزن كلٍ من هذه الأبعاد. على سبيل المثال: الأداء بالقياس إلى الوصف الوظيفي - والمهام والمعايير الأساسية - قد يشكل نسبة ٢٠٪ من التقدير العام الذي يُعطى لموظف ما، بينما تتوزع نسبة ٨٠٪ الباقية على الأنشطة الجماعية وأنشطة التحسين المتواصل.

ويقوم الطرفان أثناء العام بالاحتفاظ ببيانات عن الأداء ويستكمل الموظفون التقييم الذاتي الخاص بهم. ويتم الرجوع إلى مستويات الإدارة الأخرى تفادياً لأي ذاتية أو إساءة إدراك قبل عقد اجتماع مراجعة نهائي، يتم خلاله إعطاء تقدير للأداء ووضع أهداف وظيفية وشخصية جديدة.

المؤشرات البحثية

إن نماذج ومراجعات القدرات المذكورة في المثالين السابقين ما هي سوى وسيلتين لقياس أداء الموظفين، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا بامتلاك نظرة واضحة لمعنى الأداء بالنسبة للمنشأة والأفراد، فضلاً عن المؤشرات والمقاييس. والنواتج الهامة هي الأخرى - أي ما الذي يتوقع أن ينتج عن قياس الأداء وفعالية المقاييس المستخدمة، بما في ذلك التقويم السنوي للأداء؟.

لقد حاول أحد الاستقصاءات البريطانية الخاصة باتجاهات الممارسة المؤسسية أن يتعرف على أنواع ونطاق آليات تقييم أداء العاملين المستخدمة فضلاً عن مدى فعاليتها كعوامل تحفيز. وقد جاءت الاستجابات من حوالي ٢٠٠ مهني عامل في مجال الموارد البشرية في مجموعة من الشركات البريطانية. وقد استخدمت سبعة أنواع لمقاييس الأداء.

• تقييم المديرين.	٧٤٪ من المنشآت
• تقييمات المديرين التنفيذيين.	٧٠٪ من المنشآت
• التقييم الذاتي.	٣١٪ من المنشآت
• تقييم العملاء.	١٥٪ من المنشآت
• التغذية المرتدة الصاعدة.	١٢٪ من المنشآت
• المقارنة مع المنافسين.	٩٪ من المنشآت
• الأساليب القائمة على العمل الجماعي.	٥٪ من المنشآت

أما بالنسبة للأداء كعامل تحفيزي، فقد جاءت نسب تقدير "فعال تماماً" أو "فعال بدرجة عالية" على النحو التالي:

- التقييم الصاعد إلى أعلى. ٦٧٪ من المنشآت
- تقييم العملاء. ٥٩٪ من المنشآت
- التقييم الذاتي. ٥٥٪ من المنشآت
- المقارنة مع المنافسين. ٤٥٪ من المنشآت
- تقييم المديرين التنفيذيين. ٤٢٪ من المنشآت
- تقييم المديرين. ٣٥٪ من المنشآت
- التقييم باستخدام الفرق. ٢٥٪ من المنشآت

ووفقاً للمستجيبين، كانت الأساليب الأقل فعالية هي التقييم بواسطة:

- المديرين. ١٨٪ من المنشآت
- الفرق. ١٧٪ من المنشآت
- المنافسين. ١٥٪ من المنشآت
- المديرين التنفيذيين. ١٢٪ من المنشآت

ورغم الندرة النسبية للتقييم الصاعد إلى أعلى، إلا أنه كان فعالاً في ثلثي الحالات وأحرزت أقل الدرجات ضمن المقاييس السبعة جميعاً فيما يتعلق بعدم الفعالية. غير أن الملاحظات التي ساقها المستجيبون تكشف عن وجود بعض المخاوف التنظيمية المتصلة بهذا الشكل من أشكال قياس أداء الموظفين ومنها:

- عدم توفير تدريب للأشخاص المسئولين عن التقييم.
- استخدام المعلومات في أغراض أخرى.
- عدم ضمان استكمال التقييمات فعلياً - إذ يبدو أن التأجيل شائع الحدوث نسبياً.
- وجود قصور في تقويم إمكانات الموظفين.
- تفاوت مستويات الأشخاص المسئولين عن التقييم.
- فعالية عملية التقييم ذاتها.

إن كل هذه النقاط تمثل قضايا هامة ينبغي وضعها في الاعتبار عند مراجعة إدارة وقياس الأداء. وتطرح دراسة أخرى أجريت بمعرفة الجمعية الصناعية عام١٩٩٤ وشملت ١٠٢٨ فرداً من الأفراد والمهنيين العاملين في مجال الموارد البشرية - المزيد من النتائج حول الممارسات المؤسسية.

فقد خلصت أولاً إلى أن إدارة الأداء متغلغلة في النسيج المؤسسي، حيث ذكر ثلثا المستجيبين أن "الغالبية العظمى" من الموظفين يخضعون لمراجعات وتقييمات الأداء - سبعة من كل عشرة في القطاع التصنيعي والتطوعي وأكثر من ٩٠٪ في قطاع الخدمات المالية. وقد اشتملت النتائج المتصلة بتقييمات ومراجعات الأداء تحديداً على ما يأتي:

١. أهداف إدارة الأداء: كانت الغايات الأربع العليا للتقييم هي وضع الأهداف ٧٥٪ والتعرف على الحاجات التدريبية ٧٢٪ والتغذية المرتدة عن الأداء ٦٩٪ وتحسين الأداء الوظيفي ٣٥٪.

٢. عناصر التقييم: قام المديرون التنفيذيون بإجراء تقييمات في ٩٧٪ من الحالات، رغم أن الأشكال الأخرى المستخدمة كانت التقييم الذاتي ٧١٪، والتغذية المرتدة الصاعدة ١١٪ والتقييم بواسطة الفرق ٤٪.

٣. دورية إجراء مراجعات الأداء: قامت نسبة ٤٥٪ بإجراء مراجعة سنوية و٢٦٪ مراجعة نصف سنوية و ١٥٪ ربع سنوية و ١٪ شهرية.

٤. مؤشرات الأداء: تمثلت نقاط المناقشة الرئيسية أثناء التقييم في الأهداف الفردية ٤٠٪، ومعايير الأداء الفردي ٣٥٪، ومجالات أو نواحي النتائج الرئيسية ١٥٪، والأهداف الشخصية ٨٪، والقدرات ٨٪.

٥. استكمال التقييم: تمّ استكمال أكثر من الثلثين في ٧٣٪ من المنشآت، وما بين الثلث والثلثين في ١٣٪ من المنشآت، وأقل من الثلث في ٣٪.

٦. ارتباط التقييم بالأجر: تربط ٤٨٪ من المنشآت بين نتائج تقييم الأداء وأجر الفرد، وذلك عند تقدير مبلغ أي زيادة.

وقد ذكر المستجيبون في الاستقصاء أن المنافع التنظيمية الرئيسية المستمدة من إدارة وقياس الأداء هي المساعدة في وضع الخطط التدريبية ٦٥٪، ثم الدافعية الأفضل ٥٩٪، وأخيراً إندماج أو انخراط العاملين ٣٧٪، والجدير بالذكر أن اثنين فقط من كل عشرة أشخاص ذكرا الجودة أو نواتج خدمة العملاء، على حين ذكرت نسبة ١٥٪ أو أقل من أفراد البحث، أن هناك فوائد محتملة مرتبطة بالاتصال الصاعد إلى أعلى وعلاقات الموظفين والأداء المالي وتخطيط إحلال الموظفين.

نظرات عامة للخبراء الاستشاريين

إذا كان من الممكن البرهنة على تعدد منافع وفوائد قياس الأداء مثلما تشير الأبحاث وتقارير الحالة سالفة الذكر، فإن ممارسة قياس أداء الموظفين على نطاق أكثر انتشاراً، لها عيوبها ومساوئها حسبما يقول الخبراء الاستشاريون ومنها: الأغراض أو الأهداف الإدارية، والشلل التحليلي، وتسلط فكرة استخدام المقاييس تسلطاً غير سوي، وانعدام بؤرة التركيز، وذلك من واقع خبرتهم الشخصية أو الاستشارية، وكل هذه العيوب ـ إلى جانب غيرها ـ يمكن أن تمثل معوِّقات تنفيذية شائكة.

ويعتقد "مايك وولترز" مدير استراتيجية الموارد البشرية بالبنك التعاوني حالياً والموظف بمؤسسة Shell & IR الاستشارية سابقاً ـ أن الاتجاهات العقلية السلبية المسيطرة على المديرين وقصر نظرهم تعوق فعالية استقصاءات الموظفين، وقد عبر عن ذلك في ١٩٩٦ بقوله:

> "يشعر مديرون كثيرون بالتوتر والعصبية حيال فكرة وضع آذانهم على الأرض خشية أن تطأ الأقدام رؤوسهم في هذه الأثناء"

ويقول وولترز إن هذه النوعية من المديرين تُبدى رفضاً ومقاومة عند ذكر استقصاءات الموظفين، حتى أولئك المديرين الذين يفترض أنهم مستنيرون وأنهم حصلوا على "جرعة منتظمة" من العمل الجماعي وإدارة الجودة الشاملة.

في عالم اليوم، من المحتمل أن يجلب قصر النظر هذا ـ الكوارث للمنشأة إذا لم يؤسس المديرون قراراتهم وإجراءاتهم على فهم دقيق لما يشعر به العاملون حقاً. فذلك الفهم كفيل بطرد المخاوف والهموم من نفوس العاملين ومعرفة جذور المشكلات والحفاظ على الروح المعنوية.

ويرى وولترز أن نقطة البداية تتمثل في استخدام المقابلات المبدئية في توليد أفكار يمكن عندئذ اختبارها من خلال إجراء استقصاء رئيسي وتطويرها من خلال الجماعات النموذجية قبل وبعد إجراء تدخلّ مؤسسي رئيسي.

إما "ستيفن هاردنج" من ISR فيقول إن من المهم تكوين فكرة واضحة عن القضايا والموضوعات المراد إثارتها قبل الشروع في أداء هذا الشكل من أشكال القياس، وذلك عن طريق اتباع الأساليب الكيفية ـ مثل الجماعات النموذجية ـ قبل إجراء الاستقصاء الكمي. ثم يضيف قائلاً:

> "تكون بنود جدول الأعمال قضايا خلافية في أغلب الأحيان، وينبغي على الإدارة أن تسأل نفسها عند هذه النقطة ما إذا كانت ترغب في المضي فيما يمكن أن يكون علبة الصلصة المملوءة بالصعاب والمشكلات، وما أن يبدأ استقصاء ما للموظفين حتى تلتزم المنشأة بالمضي في طريق طويل"

ورغم اعترافه بأنه متشكك في الاتجاهات الحالية نحو استخدام المؤشرات القصيرة السريعة المؤلفة من ١٠-١٥ بنداً، حيث أنها "تترك الكثير للحظ والصدفة" حسب قوله ، إلا أن هاردنج يشدد على أن المنشآت تكابد أحياناً الصعاب والمشقة أثناء تعلّمها في الواقع العملي، إذ يقول:

"تبالغ بعض المنشآت في التحليل على مستوى المجموعة والمجموعة الفرعية .. إلخ. وبالإضافة إلى ما يرتبط بذلك من مشكلات متصلة بالسرية، فإنه كلما زاد عدد الأفراد الذين يطلّعون على البيانات، كلمّا تعاظم خطر حدوث شلل تحليلي - فقد يكون أمراً طيباً أن تمضي اليوم بطوله في دراسة أنماط الاستجابة المثيرة للاهتمام، غير أن الاستقصاءات يجب أن توجه وتحدد الإجراءات".

ثم يستطرد قائلاً إن من الأهمية بمكان أن يتم تقييد عدد تلك الإجراءات لكي تكون النواتج ذات مغزى - أي أن يتم الاستقرار على عدد قليل فقط ثم أداؤه بصورة جيدة. فإن إحدى الشركات العميلة - مثلاً - تقيد نفسها بثلاثة إجراءات فورية وثلاثة أخرى على المدى المتوسط والبعيد.

يقول "هاردنج": لقد التقيت ذات مرة بمدير بعد إجراء استقصاء للموظفين فأراني - مزهواً - وثيقة تضم أكثر من ٩٠ إجراءً حددها لنفسه، وهو أمر يستحيل تحقيقه.

أما "جاك فيتز إنز" مؤسس معهد ساراتوجا - فلا يقل وضوحاً في نظرته العامة بشأن الأمور الخاطئة التي ترتكبها المنشآت عند قياس أداء العاملين. إذ يقول: "من الممكن أن ينحرف القياس عن مساره الصحيح عندما تسيطر فكرة استخدام المقاييس على عقول الأفراد. فإنك إن أعطيت طفلاً صغيراً شاكوشاً يصبح كل شئ مسماراً".

ثم يضيف: تهدر المنشآت أيضاً الوقت والمال بسبب عدم امتلاكها لبؤرة تركيز واضحة. فهي تسمح لنفسها بالانجذاب خارج خط السكة الحديدية وتستقل القطار التالي القادم تحت تأثير الضغوط اللحظية التي تغير وجهتها المقصودة ـ هذا إذا كانت تعلم أصلاً أين ينبغي أن تكون تلك الوجهة.

من واقع خبرتنا، تمثل هذه النقاط مشكلات إدارية حقيقية وأكثرها صعوبة في الحل هي ماذا يحدث حينما تتوافر البيانات وذلك لأن معظم المنشآت ليست لديها فكرة واضحة عن النواتج أو الأهداف المنشودة منها. والحقيقة أنه ينبغي عليها أن تسأل: أين تكمن القيمة في قياس أداء الموظفين؟.

وتلخيصاً لما سبق نقول إن هناك أربع قضايا استراتيجية تستلزم الاهتمام بها في حالة ما إذا كان قياس أداء الموظفين تجرى مراجعته أو توسيع نطاقه:

١. هل الاتجاهات العقلية للإدارة ـ ابتداءً بمجلس الإدارة وانتهاءً بإدارة الموارد البشرية والعاملين التنفيذيين ـ متناغمة ومتوافقة مع المبادئ الأساسية لقياس أداء الموظفين ؟

٢. هل توجد لدى الإدارة فكرة واضحة عن قضايا الأعمال التي سيتم التصدّي لها والنواتج المحتملة بعد القياس؟

٣. هل هناك احتمال أن تستحوذ فكرة استخدام المقاييس على العقول فيتم التركيز على تفاصيل القياس بدلاً من التركيز بشكل كامل وكلي على الأعمال؟

٤. هل يمكن البرهنة على وجود ترابط وتكامل بين قياس أداء الموظفين وأهداف العمل؟

ومن هذا المنطلق، ينصح "فيتز إنز" بأن يستهدف قياس أداء الموظفين عدة أمور يرى أنها ستعود في النهاية بالفائدة على رضا العملاء ـ وتكلفة الأجور والمزايا، ودوران العمالة، والتغيب عن العمل، ومستويات المهارات، وتكلفة وجودة الاستخدام (أو التعيين) ـ وكلها عوامل مساهمة في "القضية الكبرى" ألا وهي الاحتفاظ بالعاملين.

إذ يقول: "عليك بالتأكيد على أن تقيس نواحي الأداء كافة، ولكنك إن عجزت عن الاحتفاظ بالموظفين، فسوف يكلف ذلك المنشأة الكثير من الأموال على المدى البعيد"

بالإضافة إلى الأداء والدافعية والرضا يشكل الاحتفاظ بالعاملين قضية رئيسية أيضاً بالنسبة إلى "باري سلون" استشاري قياس أداء الموظفين في شركة Hewitt Associates ولكنه يقول ـ في ضوء خبرات العملاء ـ إن هناك قضايا يجب علاجها قبل ممارسة قياس أداء الموظفين:

١. المبادئ ـ لمَ ترغب المنشأة في إجراء القياس؟ وَفِيمَا ستستخدم البيانات؟

٢. الترابط والتكامل ـ على أي نحو سوف يترابط تحليل البيانات ويتكامل مع استراتيجية الأعمال؟

٣. العمل ـ كيف سيؤدي القياس إلى العمل أو علاج مشكلة ما؟.

ويضيف سلون قائلاً: لقد واجه أحد أقسام مؤسسة هاريس هذه القضايا وقام بتطوير مجموعة متكاملة من أدوات قياس الأداء تُعَد رائدة في أمريكا الشمالية ومصدراً للبحوث والاستقصاءات المتعلقة بالممارسات الأفضل أو المفاضلة

مؤسسة هاريس

أدوات قياس الأداء

مثلما يحدث بشكل شائع في المنشآت ذات الوزن الثقيل أو البيروقراطية القائمة على أساليب تمارس منذ فترة طويلة، أدرك قطاع نظم الاتصال الحكومية GCSD بمؤسسة هاريس بمدينة بالم باي بولاية فلوريدا الأمريكية أن موظفيه البالغ عددهم ١٢٠٠ شخص تسود بينهم ثقافة استحقاق مطمورة embedded entitlement culture في أوائل التسعينيات. أما من الناحية العملية فقد كان قياس الأداء محدوداً والارتباط سلبياً بين الأداء والأجور وكانت تكاليف العمل تتصاعد بنسبة ٤٪ سنوياً.

وخلال عملية تغيير استمرت عامين من ١٩٩١ إلى ١٩٩٣، تم تكليف إدارة الموارد البشرية بقطاع نظم الاتصال الحكومية GCSD بمهمة تصميم مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء وأدوات تخطيط المرتبات بدلاً من التعامل مع هذه النواحي كقضايا منفصلة (كما هو شائع).

لقد كان الهدف من المجموعة خلق آليات تُعين المديرين والموظفين على حد سواء على فهم الأداء وإدراك كيفية ارتباطه باستراتيجيات العمل والتعويض. وتتألف المجموعة من:

- خرائط سمات الأداء، وكشوف العمل، والمؤشرات، وأدوات التقويم.
- نظم مكافآت معاد تصميمها.
- تعويض مترابط ومتكامل مع الأداء الفردي ونواتج الأعمال.

وتوضح "ليسا كوتور" - مديرة الموارد البشرية بقطاع نظم الاتصالات الحكومية GCSD والمسئولة عن تصميم العملية - أن النشر رفع معايير الأداء بشكل كبير، حيث تقول: "إن التنافسية قوية، ومعدلات الأجور الأساسية (أو القاعدية) تحت السيطرة، ونحن نجتذب أرقى وأكفأ العناصر البشرية ونحتفظ بأفضلها اعتماداً على الأجور والإمكانات والرضا الوظيفي".

وعلى حين توجد عدة عوامل مساهمة في فعالية مجموعة الأدوات، يمثل البعض منها ممارسة جيدة هامة. على سبيل المثال: تمّ تحديد الأداء المرغوب - ومن ثمّ أساس تصميم مقاييس مناسبة تدور حول الأعمال - عن طريق تتبع ومراقبة أصحاب الأداء المنخفض والعالي في قطاع نظم الاتصالات الحكومية GCSD من أجل التعرف على معايير النجاح ومعوقاته وخصائص الأدوار.

تقول "ليسا" : لقد كان ذلك وسيلة فعالة بشكل لا يصدق لتحديد توقعات الأداء.

ويستخدم المديرون والمشرفون - والموظفون أنفسهم - كشوف عمل الأداء لإعطاء تقديرات للأفراد باستخدام مقياس من ٥ نقاط بالنسبة للتوقعات المتصلة بكل وظيفة أو درجة وظيفية. وهم يؤدون ذلك في ثلاثة أقسام معيارية (أو مُرجّحة)، تعطي في النهاية درجة كلية للأداء المرتبط بالمرتبات بنسبة ١٠٠٪:

١. مؤشرات النتائج الرئيسية: وتساوي ٥٠٪ من الدرجة (الأداء مقارنة بتوقعات العملاء، والتحديات المرتبطة بالتكليفات وأثر تكليف ما على الأعمال).

٢. النواتج أو النتائج المحقّقة بالقياس إلى ١٤ بعداً وظيفياً متصلاً بالسلوكيات والمهارات والمعارف ـ ٣٠٪.

٣. تقييم إجمالي لقيمة الفرد أو مساهمته في المنشأة ـ ٢٠٪.

والوزن الأخير نابع من مصدرين: التعريفات المتصلة بالمهارات مثل أن تكون المهارات حرجة (أو حيوية) أو قابلة للإحلال، وقدرة الفرد على اكتساب المهارات للوفاء بالحاجات المستقبلية المتصلة بالأعمال. وتنطبق هذه الدرجة أساساً على الأفراد المساعدين على سرعة الحركة أو العمل.

ولأغراض المقارنة، نورد فيما يلي بالتفصيل، الأبعاد الوظيفية الأربعة عشر ـ باستخدام مقياس من ٥ نقاط للأداء تتراوح بين "فعال بدرجة عالية" و "بحاجة إلى التنمية والتطوير.

- المعرفة الوظيفية المتخصصة.
- التركيز على العميل.
- الالتزام بالجودة.
- معايير العمل.
- المبادرة / الإحساس بالإلحاح.
- الاجتهاد / القدرة على البت في الأمور بشكل حاسم فاصل.
- الاتصال الشفهي.
- الاتصال المكتوب.
- التخطيط والتنظيم.

- الإبداع والابتكار.
- القدرة على التكيف.
- حل المشكلات.
- التفكير الإبتكاري.
- العمل الجماعي / التعاون.

بعد الانتهاء من أوزان ودرجات الأداء، تضاف ثلاث أدوات أخرى متصلة بتخطيط المرتبات إلى العملية وهي رسوم بيانية إليكترونية للتشتت توضح للموظفين كيف يتم تقييمهم بالمقارنة بالزملاء فيما يتعلق بالأجر مقابل الأداء، جداول إليكترونية Spread sheets لمساعدة مديري الأعمال على اتخاذ قرارات بشأن مستويات التعويض المحلية ومصفوفة مرتبات لتوفير قواعد إرشادية بشأن التخصصات أو التوزيعات الفعلية.

ورغم اعتراف "ليسا كوتور" بأن عملية العامين لم تكن سهلة وأن النظام يجري تحديثه باستمرار، إلاّ أنها تشير إلى أنها أثمرت عن عدة نتائج، فقد تغيّرت ثقافة الاستحقاق السابقة وأصبح العاملون يفهمون كيف تعمل، وصار المديرون يتخذون قرارات أفضل فيما يتصل بالمرتبات، وصار الأداء مربوطاً بحاجات العمل.

> وتضيف "ليسا" قائلة: يطلب الموظفون بانتظام رؤية موقعهم على التمثيل البياني للتشتت (أو الانتشار) ويتبعون ذلك عادة بطرح سؤال يَوَد / يرغَبُ كل مهنيي الموارد البشرية أن يسمعوه وهو: ما الذي ينبغي على أن أعمله لكي أرفع النقطة الخاصة بي إلى أعلى المقياس؟

مداخل مختلفة إلى قياس أداء الموظفين

قياس أداء القادة والمديرين

لقد تكررت إثارة موضوع "قضية الإدارة عدة مرات فيما يتصل بالقياس الناجح لأداء الموظفين - من حيث الاتجاه العقلي والالتزام واتخاذ القرارات .. إلخ. والموضوع يمثل أيضاً اتجاهاً هاماً في قياس أداء الموظفين من ناحية اختبار جودة القيادة والإدارة من وجهة نظر الموظف - فالمديرون موظفون أيضاً على أي حال! وتجسّد شركة فيدرال إكسبريس وجمعية سكيبتون للبناء منهجين مؤسسين في هذا المجال.

إلى جانب اتباعها لعدة أشكال لقياس أداء الموظفين - مثل أعمال تقويم الأداء، المناقشات المباشرة (وجهاً لوجه)، اختبارات المعرفة الوظيفية، مراجعات الأداء .. إلخ - تنفرد شركة فيدرال إكسبريس FedEx بتطبيق عملية يطلق عليها "الاستقصاء والتغذية المرتدة والعمل SFA". ويتم من خلال هذه العملية قياس رضا العاملين وتقييم جودة أداء الإدارة أو القيادة.

فيما يتعلق بعنصر الاستقصاء في العملية، يقصد به الاستقصاء الاختياري الذي يجرى كل ربيع ويستخدم في الوقوف على طبيعة مناخ العمل السائد في الشركة، حيث يتناول مشاعر الموظفين تجاه فيدرال إكسبريس والوظيفة والأجر والمزايا المقدمة وعدة موضوعات أخرى، ويطلب منهم تقييم قيادة الوحدات التشغيلية من حيث الأسلوب والاتصال والنزاهة والعدالة.

وبعد الانتهاء من معالجة بيانات الاستقصاء - الذي يمثل في حقيقة الأمر تقييماً لأداء وحدة العمل - يتولىَّ كل مدير أو قائد لمجموعة عمل كشف درجات للنتائج.

ويتم بعد ذلك تحليله ومناقشته في اجتماعات التغذية المرتدة الرسمية مع العاملين، مما يضمن قيام المجموعة ككل بمراجعة أداء الوحدة وإدارتها المباشرة.

كخطوة تالية يتم الاتفاق على خطة عمل تحسينية وصياغتها على نحو يفصّل بنود أوجه القصور في الوحدات والإجراءات التصحيحية والبرامج الزمنية، لتشكّل أساس أهداف المجموعة والمدير للسنة المقبلة.

أمّا تقييم القيادة فيشكّل العنصر الثاني في استقصاء رضا الموظفين، حيث يتم تقييم قدرات المدير وفقاً لعدد من العبارات، ويتم إعطاء كل منها درجة أداء شخصي بعد التحليل لتكوين مؤشر قيادة تتم مقارنته بهدف مؤسسي يوضع للمؤشر كل عام.

يقول "ستيف روثفورد" - مدير إدارة الموارد البشرية: يتصل هذا القياس اتصالاً وثيقاً بالنظرة المتوازنة لأداء الزملاء والقادة الذين نحاول تكوينهم في كل الشركة، وهو ينسجم مع سياسة الباب المفتوح التي ننتهجها ويشجع الموظفين بفاعلية على تقديم استجابات بشأن جودة القيادة التنفيذية واتخاذ القرار وأسلوب الإدارة.

وعملية SFA المطبقة لدى فيدرال إكسبريس تمثل تغذية مرتدة صاعدة إلى أعلى بمعنى الكلمة وليس تقويماً متعدد المصادر أو ٣٦٠ درجة اسقطته المؤسسة من حسابها لأسباب عملية أو لوجيستيكية - فعلى سبيل المثال: وجود ناقلي البريد السريع على الطريق يعني تعذّر ممارسة تقييم الأداء بواسطة المنافسين.

أما على الجانب البريطاني، فتجسد جمعية سكيبتون للبناء نموذجاً جيداً لقياس أداء المدير أو القائد. لقد اختارت الجمعية اتباع أسلوب التقييم الشامل للأداء (نظرية ٣٦٠ درجة) 360 degree appraisal كعامل هام مساهم في برامج التنمية الشخصية PDPs الموجهة إلى رجال الإدارة العليا قبل ثلاث سنوات، ويجرى الآن توسيع نطاقه ليشمل رجال الإدارة الوسطى والمشرفين بعد أن ثبت نجاحه.

وقد شرح تقرير صادر في ١٩٩٦ كيف يتم تحقيق ذلك، إذ يتضمن المنهج ستة عناصر متكاملة متصلة ببرنامج PDPs:

١. المواظبة على الحضور إلى مركز تنمية.

٢. الحصول على تغذية مرتدة من إدارة الموارد البشرية في صورة تقرير تنمية.

٣. الاتفاق على خطة عمل للتنمية الشخصية بالاشتراك مع إدارة الموارد البشرية وناصح مساند.

٤. عقد اجتماعات متابعة ربع سنوية.

٥. عقد لقاءات مراجعة مع ٦-١٦ من المشاركين في البرامج.

٦. إرجاع الأثر الشامل (نظرية ٣٦٠ درجة) بعد مرور عامين.

ولكي يكون إرجاع الأثر الشامل (٣٦٠ درجة) مفيداً يجب تقديم ثلاثة تقارير مفرغة من الاسم على الأقل - وفقاً لجمعية سكبيتون للبناء - رغم أنه يفضل عادة الحصول على عدد أكبر من التقارير، ويتم إعطاء تقديرات للأفراد موضوع البحث على مقياس من ١ إلى ٦ لتقييم فعاليتهم في ٤٠ مجالاً مختلفاً يغطي المهارات الشخصية ومهارات المساندة والتحفيز، وينظر للنتائج - إذا كانت صادقة - على أنها عنصر قوي مكمّل للتقييم الذاتي وعمليات التقييم العادية.

تقول "شيري هاوس" مدير التدريب - في التقرير: إننا نعطي المشاركين تقريراً متعمقاً عن نقاط قوتهم ونبرز مجالات أخرى للتنمية للمحافظة على استمرارية عملية برنامج التنمية الشخصية (الذاتية) PPP.

ومع ذلك فوفقاً لرأي زميلها "كريس وورتس" - رئيس الموارد البشرية - تزيد العملية عن كونها آلية أو حملة قياس ذات عمر محدود: "إن ما نفعله هو جزء من الثقافة الجديدة للجمعية - فنحن نوضح للأفراد دورة برنامج التنمية الشخصية PPP فتصبح ذاتية التكريس".

ويجرى استخدام أشكال القياس هذه بدرجة متزايدة من أجل رجال الإدارة العليا حسبما تشير البحوث التي سيلي ذكرها بعد قليل، وفي الأحوال التي تثبت فيها فعاليتها، يتم التوسع فيها أكثر إلى أن تصل للإدارة التنفيذية في بعض الحالات. غير أن البحوث تتطرق للحالات المتطرفة للتقييم الشامل للأداء أو إرجاع الأثر الشامل (نظرية ٣٦٠ درجة) - والتقويم متعدد المصادر - كما جاء في تقرير نشر في ١٩٩٦.

المؤشرات البحثية

صدر التقرير المشار إليه سابقاً عن كلية آشريدج للإدارة تحت عنوان "صاروخ غير موجه أم سلاح قوي". حيث تمّ إجراء استقصاء لعدد ١٥٠٠ مسئول تنفيذي في ١٠٠٠ شركة بريطانية حول القضايا التي تقف وراء صورة التقييم التي نوقشت فيما سبق، ويشير التقرير إلى حُسْن استقبال ممارستها، استناداً إلى النقاط التالية:

- تصف ثلاثة أرباع الشركات التي تطبق أسلوب إرجاع الأثر الشامل ذلك الأسلوب بأنه ناجح.

- تخطط نسبة ٧٨٪ للتوسع فيه.
- تستخدم نسبة ٦٩٪ المقياس في برامج التنمية الشخصية الموجهة لرجال الإدارة الوسطى والعليا.
- ترى نسبة ٢٩٪ في المقياس أداة تقييم مساعدة على اتخاذ قرارات بشأن الترقيات والأجور.
- يقول ٩٢٪ من المديرين الذين عايشوا العملية أنهم وجدوها مفيدة.

ورغم أن غالبية الخبرات المتصلة بإرجاع الأثر الشامل إيجابية إلا أن أكثر من نصف المستجيبين يقولون أن لها عيوباً - حيث يرى ٥٠٪ منهم أنها تستغرق وقتاً طويلاً وباهظة التكاليف، بينما يقول أربعة من بين كل عشرة مبحوثين إن التواجب عند الجانب المتلقى للتغذية المرتدة ينطوي على تهديد.

كذلك يعتقد نصف المستجيبين تقريباً أن الأقران الذين يوفرون هذا النوع من التغذية المرتدة يجدون صعوبة في انتقاد زملائهم صراحة. ويكشف استقصاءات أخرى أجرى عام ١٩٩٦ في الولايات المتحدة بواسطة مؤسسة Mercer وشمل ٢٠١ منشأة - المنشآت الخدمية ٥٨٪ والمنشآت الصناعية ٣٩٪ والوكالات الحكومية ٣٪ عن اتجاهات وممارسات ذات دلالة فيما يتصل بالتقييم متعدد المصادر أو MSA.

وأظهرت الدراسة أن ٢٩٪ من الذين خضعوا للبحث استخدموا أسلوب التقييم متعدد المصادر MSA وأن نسبة ١١٪ أخرى تخطط لتطبيقه في غضون ١٢ شهراً، ولم يدرس نصف المبحوثين تقريباً إمكانية تطبيقه ورفضته نسبة ٩٪ بينما حاولت نسبة ٢٪ تطبيق المقياس ولكنها توقفت بعد ذلك. كذلك فقد اتضح أن ٤٥٪ من المستخدمين قاموا بنشر وتعميم التقييم متعدد المصادر MSA في أرجاء المنشأة، على حين تقصر ٤٥٪ الباقية تطبيقه على قسم أو وظيفة ما.

وفي الواقع العملي، تقوم النتائج التالية على انتهاج ٧٩ منشأة لهذا الشكل من التقييم أو اعتزامها ذلك:

١. يتلقى المديرون ٨٩٪ وكبار المسئولين التنفيذيين ٨٢٪ في المعتاد هذه الصورة من التغذية المرتدة، ولكن فئات الموظفين الأخرى تشمل العاملين الفنيين / المهنيين ٤٧٪ وممثلي المبيعات ٢٤٪.

٢. السبب الرئيسي لاستخدام التقييم متعدد المصادر MSA هو التنمية الفردية ٨٦٪، تقييم الأداء ٥٢٪، وتخطيط إحلال الموظفين ١٤٪.

٣. نصف الموظفين الذين يقدمّون تقديرات مدربون على ذلك وهذه العملية إلزامية بالنسبة لنسبة ٣٢٪ واختيارية لنسبة ١٨٪ من المنشأة.

٤. تقدم سبع من بين كل عشر منشآت تدريباً خاصاً للأشخاص القائمين على التقييم على استخدام أسلوب التقييم متعدد المصادر MSA.

٥. ترتكز مقاييس التقييم متعدد المصادر MSA بدرجة رئيسية على ترجمة وتحويل القيم المؤسسية إلى سلوكيات مرغوبة ٣٦٪، أو نماذج للقدرات مطورة حسب الطلب ٣٣٪، وتستخدم نسبة ١٥٪ من المنشآت أداة معيارية مطوعة لخدمة حاجاتها على حين تستخدم نسبة ٨٪ نماذج خارجية جاهزة من فوق الرف.

٦. لم تقم نسبة ٤٣٪ بالتحقق من صدق استقصاءات التقييم متعدد المصادر MSA، وفي حالة القيام بذلك فعلاً، ظهر أن المنشآت اتبّعت أكثر من أسلوب واحد، ومنها التحليلات الإحصائية.

أما فيما يتعلق بالفعالية، فيزعم ١٩٪ فقط من المبحوثين أنهم "واثقون جداً" من أن استقصاءات التقييم متعدد المصادر MSA تتنبأ فعلاً بالأداء الوظيفي العالي، بينما ذكر ٤٩٪ أنهم "واثقون إلى حد ما". وصرح الربع بأنهم غير متأكدين بينما

أعربت نسبة ٧٪ عن عدم ثقتها في التقويمات. وما لا يبدو واضحاً هو ما إذا كانت هذه النتائج متصلة بالعملية متعددة المصادر نفسها أم الأدوات المستخدمة في إطارها.

وفيما يتعلق بالمنشآت السبع وخمسين الناشرة لبرنامج التقييم متعدد المصادر MSA، فتقول نسبة ١٢٪ منها فقط إنها قادرة على قياس الآثار الناجمة على نتائج العمل، و ٤١٪ بالنسبة للآثار الناجمة عن سلوكيات الموظفين. أربع من كل عشر منشآت فيما يتعلق بإدارة الأداء و ٣٧٪ فيما يتعلق بآراء الموظفين و ٣٦٪ فيما يتعلق بتنمية العاملين.

نظرات عامة للخبراء الاستشاريين

بالنظر إلى أن هذا الشكل الأوسع لقياس أداء الموظفين له مدلولات وانعكاسات أكثر، فيما يتصل بالثقافة والعلاقات بين الأشخاص من تقييم المدير - المرؤوس / المدير بالإدارة العليا - المدير بالإدارة الوسطى التقليدي، فإن الخبراء الاستشاريون يطرحون عدة آراء جديرة بالاعتبار إذا كانت العملية موضع دراسة أو مراجعة.

وقد وجد فريق كلية آشريدج البحثي أن أسلوب أرجاع الأثر الشامل يمكن أن يكون حافزاً قوياً على التغيير، وإن كان قادراً أيضاً على خلق الصراعات واللّبس.

> يقول "لورانس هاندي وماريون ديفين ولورا هيث" مؤلفو تقرير آشريدج: بالنظر إلى الطبيعة الحساسة والقيّمة لبيانات التغذية المرتدة: من الممكن أن يتصارع المديرون للوصول إلى المعلومات، ويترتب على ذلك إرسال رسائل مختلفة إلى بقية المنشأة - فيصبح الموظفون فاقدي الثقة ويتخذون موقفاً دفاعياً.

والأمر ذو الدلالة هنا ـ والذي أيده الخبراء الاستشاريون الآخرون في هذا القسم ـ أن تقرير آشريدج يفسر عملية إرجاع الأثر الشامل على أنها عملية تنظيمية وليست أداة ميكانيكية ـ ومن هنا جاءت النقاط المثارة أعلاه فيما يتصل بالثقافة والعلاقات بين الأشخاص.

> ويَخْلُص المؤلفون إلى: أنها أكثر من مجرد شكلٍ من أشكال الاستقصاء المرسل إلى فئات ومجموعات متباينة من الموظفين.

وفي إطار تناوله لتقييم الأداء الشامل، يفرّق "ديريك كيرتس" الذي يعمل مستشاراً لدى .GHN Ltd وهي مؤسسة استشارية بريطانية ـ بين التقييم الصاعد أو المتجه إلى أعلى وإرجاع الأثر الشامل كما أوردناه تفصيلاً في حالتي FedEX وجمعية سكيبتون للبناء فيما سبق. غير أنه يشير إلى أن كليهما ينبغي أن يكون عنصراً راسخاً ومستقراً في أي نظام لإدارة الأداء.

وبناء على دراسة استطلاعية (تجريبية) أجريت عام ١٩٩٦ بواسطة GHN عن عملائها، اتضح أن التقييم الصاعد أو المتجه إلى أعلى يقصد به أساساً اتخاذ خطوات إجرائية لتغيير علاقات وأداء الرئيس والمرؤوس في العمل ، وذلك وفقاً للشركة المستجيبة، وعلى العكس من ذلك يذهب كيرتس إلى أن إرجاع الأثر الشامل يتعلق بدرجة أكبر بزيادة وعي الأفراد بالكيفية التي ينظر بها إليهم عموماً.

حيث يقول: "من المسلم به أن المسئولين التنفيذيين يتصرفون غالباً بشكل مختلف تبعاً لما إذا كانوا يتفاعلون مع رؤسائهم في العمل، أو أقرانهم أو مرؤوسيهم"

ومن بين الشركات المستجيبة للدراسة، استحدثت نسبة ٤٠٪ التقييم الشامل للأداء تماشياً مع سياقين عريضين هما:

١. تغيير الثقافة التنظيمية - تنمية مهارات القيادة وبناء الثقة على أعلى المستويات التنظيمية.

٢. إجراء حصر كمي لفجوات الإدراك وإدارتها وسدها من خلال التغذية المرتدة تحقيقاً للتنمية والفعالية الشخصية.

وقد ذكر كيرتس عدة مزايا لاستخدام أسلوب التقييم الشامل للأداء، منها ازدياد الوعي بنقاط القوة والضعف وتحسن الأسلوب / السلوك الإداري وتحسن الاتصال وبناء العلاقات، غير أنه أشار إلى عيب محتمل من واقع خبرته الشخصية في التعامل مع زملائه بمؤسسة GHN إذ يقول: "إن كنت تخطط لاستحداث عملية إرجاع الأثر الشامل للمرة الأولى، لا تتوقع أن يشعر الجميع بالارتياح إزاء المبادرة. فهي جزء من عملية تغيير ومن الذي قال إن التغيير أمر باعث على الارتياح؟. فالتشكيك في الإدراكات الذاتية للمرء بشأن السلوك والأداء من خلال مجموعة جديدة من الرؤى ووجهات النظر أمر مزعج، ولكن كما هو الحال دائماً في خبرات التعلم، يمكن الشعور المبدئي بالضيق وعدم الارتياح من حدوث تنمية بناءة".

وفي ضوء الممارسة المتقدمة نوعاً للتقييم متعدد المصادر بالولايات المتحدة الأمريكية، ساعد "إيريك هارفي" - أحد مؤسسي مؤسسة نظم الأداء ومقرها مدينة دالاس - المنشآت العاملة في قطاعات متنوعة - مثل المرافق والرعاية الصحية والتصنيع - على تطبيق هذا الشكل للقياس - متضمناً نظم التقييم الشامل للأداء - ليكون بديلاً للتقييم وحيد المصدر.

يقول هارفي: "تبرز المشكلة المتصلة بالأسلوب الأخير عندما يرتبط تقييم الأداء بالمرتبات وتنمية العاملين. فالأهداف تسند إلى المديرين أو المشرفين دور القاضي أو أحد المحلفين والمدرب الخاص والناصح أو المستشار، ولذا فإن المزج بين هذه الأدوار المتناقضة وغير المنسجمة لا يخدم مصالح أحد"

وينصح هارفي - استناداً إلى أكثر من ٢٠ سنة خبرة في مجال الموارد البشرية وتقييم الأداء - باستخدام بيانات إرجاع الأثر الشامل المستقاه جماعياً وبدون ذكر أسماء من ٦-١٠ مصادر - المديرين، والمشرفين، والمنافسين، والمرؤوسين.

حيث يقول: "إنها أكثر قوة، وأقل تعرضاً للخلاف وسوء الإدراك، وتمكن من إجراء مقارنات ذات مغزى وهي ذات طبيعة تنموية وليست حُكْمية".

وتأييدا لوجهة النظر هذه، يسوق هارفي مثالاً لمجموعة عاملة في مجال الرعاية الصحية، ويبلغ عدد العاملين بها ٥٠٠٠ شخص. حيث تمّ استحداث برنامج تجريبي لإرجاع الأثر الشامل وتطبيقه في بادئ الأمر على مجموعة مؤلفة من ٢١ قائد فريق لتكون طليعة تحوّل تنظيمي وتغيير ثقافي أوسع نطاقاً. وتمّ بعد ذلك توسيع نطاق التجربة لتشمل ١٥٠ مدير فريق آخر على امتداد فترة ستة شهور وسوف يتم تعميم التجربة على المنشأة بأسرها في النهاية.

وقد قام زملاء كل قائد فريق بإعطاء تقدير (أو تقييم) لعدد ٣٦ سمة قيادة باستخدام استمارة تغذية مرتدة طلب منهم استكمالها دون ذكر أسماء. وتمّ أولاً توفير تدريب خاص لهم لتعريفهم بأسلوب سير العملية وبالمصطلحات المستخدمة.

> يقول هارفي: "غير أن هناك مجموعتين نمطيتين من مستخدمي التقييم متعدد المصادر: الرواد الطليعيون والمطبقون الأوائل early adopters، وكلا المجموعتين تعانيان من المشكلات لأنهما تحاولان إضافة مقاييس أو بعد آخر لتقييم الأداء. وهذا أمر لا يجوز. فمن ذا الذي يمكنه أن يفكر في تثبيت شعار سيارة مرسيدس على سيارة فورد قديمة؟"

شركة فيليبس

استقصاءات الموظفين نصف السنوية

نتناول نموذج شركة فيليبس BV التي تنطبق عليها معايير النجاح كافة التي أشار إليها الخبراء الاستشاريون. إن التعرف على أسلوب تفكير ربع مليون من الأشخاص مهمة ضخمة - من الناحية اللوجيستيكية. غير أنه بالنسبة لشركة الإليكترونيات الاستهلاكية العملاقة كانت تلك المهمة من الأهمية لدرجة جعلتها تُخضع ٢٦٥ ألف من موظفيها العاملين حول العالم لاستقصاءات في ١٩٩٤ و ١٩٩٦، ويجري ذلك مرة أخرى في ١٩٩٨.

لقد تحولت هذه الاستقصاءات التي تغطي الشركة بأكملها - وتم استحداثها في ١٩٩٤ كعملية تغيير مؤسسي تحت اسم Centurion - من بؤرة تركيز تنظيمية تتضمن: التكاليف، والإنتاجية، واستغلال الأصول .. إلخ إلى أخرى تدور حول: الجودة والعملاء وأداء العمل.

وقد استخدم شعار "في طريقنا نحو قيم فيليبس المؤسسية الخمسة" لتعبئة المنشأة. وقد استحدثت عملية Centurion عام ١٩٩٠ بهدف إعادة هيكلة الشركة المريضة أولاً ثم منحها حياة جديدة. ويقاس الآن الأداء في ضوء مجموعة من الأهداف والأغراض من خلال إجراء تقييم ذاتي بالقياس إلى معايير بالدريدج Baldrige والمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM. إلى جانب معيار الجودة الخاص بشركة فيليبس ذاتها وهو PQA-90.

ويعتبر القياس حيوياً بالنسبة لإرضاء حملة الأسهم والعملاء والموظفين. وتسدد "تنيكي جينس" - مدير برنامج الموارد البشرية المؤسسية - على أهمية استقاء الآراء والتغذية المرتدة من القياس، حيث تقول: "إن رضا الأفراد في فيليبس ليس مجرد ناتج كما هو الحال في نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM وإنما عامل من شأنه أن يمكّن من تحقيق النتائج".

وقد عملت فيليبس عن قُرب مع مؤسسة البحوث المسحية الدولية ISR المتخصصة في تصميم الاستقصاءات، غير أنه بالنسبة للاستقصاء الأول الذي تمّ إجراؤه في ١٩٩٤، كان "البت في أمر استقصاء بهذا الحجم مخاطرة كبيرة" بالنظر للجوانب اللوجيستيكية وتعدد الثقافات والاختلافات اللغوية النابعة من العمل في ٦٠ دولة تقريباً.

وبالإضافة إلى الأسئلة الأساسية، اتصلت مؤسسة البحوث المسحية الدولية ISR بمديري فيليبس حول العالم لسؤالهم عن أي المقاييس ذات الأهمية المحلية أو الاقليمية ينبغي دراسة إمكانية استخدامها كمكملات محلية للاستقصاء الرئيسي، ومما يثير الدهشة أنه لم يوجد تباين كبير بين الاثنين.

وقد استهدف الاستقصاء الأساسي قياس التقدم الذي تم إنجازه نحو تنفيذ قيم الشركة المؤسسية وهي:

- إرضاء العملاء.
- اعتبار الأفراد أعظم موارد الشركة.
- تحقيق الجودة والتميز.
- تحقيق عوائد ممتازة على حقوق الملكية.
- التشجيع على ممارسة السلوك المنظم.

وفضلاً عن إقامة شبكة من منسقي الاستقصاءات، كان ينبغي إيجاد توازن بين تلك الأنشطة المنظمة بمقر الشركة الرئيسي بمدينة ايندهوفين بهولندا والأنشطة الأخرى بالمستويات المحلية. وقد اشتملت المجموعة الأولى من الأنشطة على ما يأتي:

- تصميم الاستقصاءات.
- إدارة المشروعات.
- هيكل التكويد.
- وضع الجداول الزمنية.
- التحكم في سير العمل.
- صياغة قواعد إرشادية إدارية.
- ضوابط الرقابة.
- المالية.

وقد انصب التركيز المحلي على علاقات النقابات العمالية والتغذية المرتدة المتصلة بها من أجل تصميم الاستقصاءات وتطبيقها والاتصال بالموظفين وتحليل النتائج.

وفيما يتعلق بالاستقصاء الذي أجُرى في ١٩٩٤ وشمل ٢٢٠ ألف موظف يتحدثون ٤٢ لغة في ٥٩ بلداً، كان معدّل الاستجابة ٧٨٪. وقد استمرت العملية التفاعلية برمتها - ابتداء بالاتصالات المبدئية بمستشاري مؤسسة البحوث المسحية الدولية وانتهاء بالنتائج - من مايو ١٩٩٣ إلى سبتمبر ١٩٩٤. وكان من بين عوامل النجاح التي أبرزتها "تينيكي" وزملاؤها إشراك رجال الإدارة العليا كافة بشركة فيليبس - وعددهم ١٠٠ مدير - ومركزية التنسيق ولا مركزية التنفيذ، والملكية على المستوى الإشرافي.

وقد تمثلت الغاية الحاكمة لاستقصاءات الدافعية هذه في ضمان المتابعة، وتفسّر شركة فيليبس ذلك بأنه إكمال للحلقة في الدورة بجعل مسئولية رفع التقارير

عند أدنى مستوى ممكن في المنشأة - فعقب استقصاء ١٩٩٤ - على سبيل المثال - طلب ٨ آلاف تقرير من جانب المديرين المحليين. وتتم المتابعة من خلال عملية من ثماني مراحل يتم بموجبها:

- التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف.
- إبلاغ وتوصيل النتائج.
- تحديد الأولويات وإحداث تكامل بينها وبين الأعمال الأخرى.
- طرح الحلول.
- صياغة وتنفيذ خطط العمل.
- إبلاغ الأعمال (أو الإجراءات).
- مراقبة الأعمال (أو الإجراءات).
- مراقبة سير العمل.

والنقطة الهامة هي أن نتائج الاستقصاءات تغذي الأولويات الحالية للمنشأة بأسرها، بما في ذلك مبادرات الجودة، وتخصيص أيام للعملاء، وأهداف تقييم الأداء، والتحسين المتواصل. وعلاوة على الإشارة إلى أن استقصاءات دافعية الموظفين مفيدة بالنسبة لعملية التغيير، توضح تينيكي أن الاستقصاء الأول الذي أجرى في ١٩٩٤ أوجد مستوى مرتفعاً للطاقة في أرجاء شركة فيليبس كافة.

لقد شعر العاملون بارتياح وسعادة إزاء إشراكهم وأوجد ذلك توقعات لديهم جميعاً، غير أن ذلك كان معناه ضرورة إخضاع تلك التوقعات للإدارة.

نظرة عامة

تبرز دراسة حالة شركة فيليبس ممارسة شكل متقدم نسبياً لاستقصاءات المناخ الخاصة بالموظفين في سياق لوجيستيكي لافت للنظر يتم نشره تتابعياً في أنحاء المنشأة ـ من خلال التنسيق والإدارة التعاونية ـ وينتج عنه أعمال جزئية، ومن ثمّ فإنه يجسّد القياس الداخلي لأداء الموظفين في أفضل صورة.

ومن المنظور العام يمكن استخدام عددٍ لا حصر له من مقاييس أداء الموظفين الممثلة لصور النشاط الفردي كافة، ولنتذكر مثلاً أن قاعدة بيانات معهد ساراتوجا تضم أكثر من ٦٠ فئة لمعايير المفاضلة، بينما تضم قاعدة بيانات البحوث الاستقصاءية الدولية ISR ١٧ فئة ـ مما يثير نقطة أن قياس أداء الموظفين له أبعاد داخلية وخارجية معاً.

غير أن الأداء والدافعية والرضا والتغيب عن العمل ودوران العمالة تمثل ـ من منظور عريض ـ مجالات حيوية أو حاكمة في أي منشأة وينبغي قياسها بشرطين: أن يكون هناك صلة مثبتة بأهداف العمل وأن تتحسن الممارسات المتصلة بالموارد البشرية نتيجة لتحليل البيانات. وكما أشرنا سابقاً، توجد وسائل كثيرة لتحقيق هذه الأهداف.

تتمثل النقطة الجوهرية بالنسبة "لستيفن هاردنج" بمؤسسة البحوث الاستقصاءية الدولية ISR في دراسة مدى ثقة الموظفين في الإدارة حيث أن ذلك يشكّل ـ وفقاً لمعايير المفاضلة الشاملة الخاصة بمنشآته ـ عامل تنبؤ هام بنجاح الشركة. ومن هذا المنطلق يعتقد هاردنج أن هذا البعد والأبعاد الأخرى المذكورة سابقاً يتم قياسها في أفضل صورة من خلال أشكال متعددة.

يقول: "كما هو الحال في الاختيار الوظيفي حيث يستخدم المرء المقابلات والاختبارات ومراكز التقييم، ينبغي أيضاً في حالة ممارسة قياس أداء الموظفين إتباع مجموعة من التقنيات، فذلك يعطي دائماً أصدق وأفضل المؤشرات والنتائج".

وينصح هاردنج في ضوء خبرته في مجال استقصاءات الموظفين باتبّاع عدة قواعد إرشادية في حالة دراسة إمكانية تطبيق هذا الأسلوب أو التوسع فيه إن كان مطبقاً بالفعل، وهي:

١. أن يتم إجراء الاستقصاءات أثناء فترات الاستقرار، لأن الاستقصاء الذي يتم إجراؤه أثناء إدخال تغييرات جذرية لن يعطي خطأ قاعدياً مستقراً.

٢. أن يتم إجراء استقصاء لعينة ممثلة للموظفين إلا إذا كنت مستعداً لمواجهة التزامات إجراء إحصاء كامل للعاملين ـ وما حالة شركة فيليبس إلا مثالاً عملي.

٣. أن يتم منح جميع المبحوثين فرصة كافة للتعبير عن آرائهم والابتعاد عن الاستقصاءات المعقدة أو السهلة أكثر مما ينبغي بحيث يمكن للمرء أن يستكمل بياناتها خلال ٣-٤ دقائق.

٤. تحاشى تحليل النتائج بتفصيل مبالغ فيه، ومن ثم الإجابة بالشلل التحليلي.

٥. أن يتم تخطيط المتابعة والتعرف على الملاّك فيما يتصل بكافة التقارير.

وفيما يتعلق بالسياق الأوسع للاستقصاءات، يضيف هاردنج عنصرين أساسيين: إيجاد تكامل بين مقاييس أداء الموظفين والأنشطة الخاصة بالعمليات، أو تلك الأنشطة الوظيفية الأخرى وغايات العمل، ووضع أهداف واقعية.

أما "باري سلون" خبير قياس الأداء بشركة Hewitt Associates فقد رأي عدداً كبيراً من المنشآت يمارس القياس على نحو مبالغ فيه من أجل القياس في حد ذاته، مما يشير إلى وجود خلل جوهري حيث يقول:

> من الضروري أن تكون استراتيجية قياس أداء العاملين مترابطة ومتكاملة ومتناسقة مع الاستراتيجية المؤسسية ونتائج العمل، بدرجة تتيح الوقوف على درجة وفاء أداء الموظفين بمتطلبات العميل وإسهامه في تحسين مستوى رضا العملاء. وينبغي أولاً أن يكشف تحليل الأعمال عن القضايا الرئيسية.

وعلاوة على الاعتبارات المتصلة بممارسة قياس الأداء على نحو وسواسي وغياب الصلات والروابط الاستراتيجية، يطرح "سلون" توصيات أخرى:

١. استخدام مقاييس داخلية وخارجية، والأخيرة من خلال المفاضلة التي تسمح بإجراء مقارنات أداء مفيدة.

٢. عند تحليل البيانات ينبغي مراعاة أنه من الضروري أن يكون هناك توافق وتطابق مع استراتيجية أو أهداف العمل وسياسات الموارد البشرية.

٣. التحليل قد يؤدي في النهاية إلى إعادة صياغة أو تصميم عملية قياس الأداء لإحداث نتائج عمل أكبر أو أسرع.

ولكنه يحذر فيقول: عليك أن تتفادى اللبّس والتشوّش إذا كشف قياس أداء الموظفين عن عدد كبير جداً من الرسائل - مثلما يحدث في كثير من الأحيان. ركزّ بشدة واستهدف فقط بإجراءاتك أنماط الاستجابة الأعظم قيمة بالنسبة للمنشأة - حيث أن من شأن ذلك أن يجنب المنشأة إهدار الوقت والمال.

وتلك القيمة يمكن تفسيرها بطريقتين: الأولى عن طريق تحسين القدرة التنظيمية من خلال أداء أفضل للموظفين. أمآ الثانية: فعن طريق خلق سياق تعاوني يعود بالنفع على الأطراف كافة من أجل عمل يقوم على درجة أكبر من المشاركة. إن الموظفين يشعرون دائماً بارتياح عندما يقيس رب العمل مشاعرهم وعملهم وسلوكياتهم ففي ذلك دليل على اهتمامه والتزام بفعل شئ حيال النتائج.

قواعد إرشادية مقدمة من الممارسين

١. إذا كان يجرى التخطيط لإجراء مراجعة لمقاييس أداء الموظفين الحالية - أو في حالة استحداثها أو التوسع في استخدامها - ينبغي اتخاذ عدة قرارات هامة منها طرح الأسئلة التالية: ما هو الذي تحاول المنشأة أن تحققه؟ إلى أي مدى ترغب أو تنوى المنشأة المضي في ممارسة قياس الأداء؟ كيف ستترابط المقاييس وتتناسق مع قضايا واستراتيجية العمل؟ من الذي سيقوم بتحديد وتوجيه العملية؟.

٢. أدرس وضعك الحالي أو تقييمك للقضايا الحيوية المتصلة بالموظفين - الدافعية، والرضا، والتغيب عن العمل، ودوران العاملين. وتؤكدّ تقارير الحالة ويؤكد المستشارون مراراً وتكراراً أن هذه النواحي تؤثر تأثيراً كبيراً على أداء العمل من خلال

إضعاف القدرة التنظيمية. اطرح تساؤلات: هل المستويات آخذة في الصعود أم الهبوط؟ ما هو السبب في ذلك في كلتا الحالتين؟ هل هي متماشية مع الاتجاهات السائدة في القطاع.

٣. يشكلّ الأداء جانباً رئيسياً في قياس أداء الموظفين ويمكنه أن يثير مجموعة معقدة من القضايا. حدد وعرّف الأداء من خلال المناقشات متعددّة المصدر، وأعد التفكير في تقييمات الأداء في ضوء الممارسات الأفضل الناشئة وأدرس تطبيق مناهج مثل التقييم متعدد المصادر.

٤. عليك أن تنتبه لمحاذير قياس أداء الموظفين، ومنها على سبيل المثال: الذاتية، والسرية، والصدق (أو الصلاحية). كذلك يجب أن ترتبط المقاييس بنواتج العمل من خلال شكل ما لإجراءات التحسين. تفادي هوس المقاييس والشلل التحليلي.

٥. اعلم أن قياس أداء الموظفين عملية مرحلية انتقالية قد يكون لها آثار تنظيمية واسعة. فسوف تبرز القضايا الثقافية والهيكلية، بالإضافة إلى تأثيرات معينة على ممارسة الإدارة، والاتصال، واستراتيجيات الموارد البشرية.

٦. يوجد بعدان رئيسيان لقياس أداء الموظفين: بعد داخلي وقد ناقشناه فيما سبق، وبعد خارجي، وعمليات المفاضلة والمقارنة، يمكن أن تفيد في تقرير كيف يسير أداء منشأتك بالمقارنة بالمنشآت الأفضل في مجالها، وتكشف بذلك عن فرص التحسّين الكامنة. ونظراً لأن قواعد البيانات الاستشارية تضم في المعتاد عدداً كبيراً من الفئات، فينبغي التعرّف على أكثرها جوهرية بالنسبة لمنشأتك.

٧. عليك تفادياً لإهدار الوقت والمال ورفع التوقعات التنظيمية بغير ضرورة ـ أن تمارس العصف الذهني: كيف يمكن لقياس أداء الموظفين أن يضيف قيمة للمنشأة وأعمالها؟ حاول أن تقدّر بشكل واقعي نموذجاً Snapshot للنواتج المحتملة ثم ابحث الخيارات الخاصة بالعمليات المتاحة للتوصل إلى تلك النتائج.

فيدرال إكسبريس

الإطار العام

من الصعب أن يجد المرء من كلمات الثناء والمديح ما يكفي لوصف التميز اللوجيستيكي والتشغيل لشركة فيدرال إكسبريس FedEx التي تأسست عام ١٩٧٣ وأصبحت الآن أكبر مؤسسة نقل بريد سريع على مستوى العالم. ويكفي أن نقول إنها تنقل أكثر من ٢,٥ مليون طرد يومياً وتخدم ٢١١ شركة و ٣٢٥ مطاراً وتمتلك أسطولاً يضم ٥٦٠ طائرة و ٣٧ ألف سيارة وتتلقى ٣٨٠ ألف مكالمة يومياً وتنقل حوالي ٤٥ مليون رسالة إليكترونية كل ٢٤ ساعة.

غير أن النجاح ناتج عن أداء أكثر من ١٢٧ ألف موظف منتشرين حول العالم وفلسفة عمل من ثلاث كلمات: الأفراد، الخدمة، الربح. يؤمن بها ويطبقها مؤسس الشركة ورئيسها وكبير المسئولين التنفيذيين بها "فريدريك سميث" ويسود المؤسسة إيمان بأن "الأفراد يأتون أولاً". فقد ذهب سميث طويلاً إلى أن الأداء المتفوق للموظفين ورضاهم سوف يجعلان FedEx قاب قوسين أو أدنى من بلوغ هدف إرضاء العملاء بنسبة ١٠٠٪.

و"سميث" معروف أيضاً بحكمته التجارية، فبعد فوز الشركة بجائزة مالكولم بولدريدج عام ١٩٩٠ قال: "لو أننا لم نتنافس لتراجعت بؤرة تركيزنا على الجودة إلى مرتبة ثانوية" ومع ذلك حين سئل إن كانت FedEx قد بلغت بذلك المستوى المطلق للجودة، أجاب: "إن نيل هذه الجائزة يمثل ببساطة رخصتنا للممارسة".

لقد نشر مؤسس الشركة في أنحاء المنشأة فكرة مؤداها "أن الشيء الذي لا تستطيع قياسه لا تستطيع أن تديره". ويجرى تطبيق هذا المفهوم بالكامل على أداء ورضا الموظفين. والمديرون أيضاً يتم تقييمهم سنوياً بواسطة الأفراد العاملين في أقسامهم. مما يمكن أن يؤثر على العلاوات أو يترتب عليه تقديم تدريب لهم إذا اتضح أن الأداء دون المستوى.

وتطبق المؤسسة أفضل ممارسات التوظيف، وهو ما يؤدي في النهاية - من خلال رضا العاملين - إلى النجاح في العمل. وقد تجاوزت الإيرادات الآن ١٠ بليون دولار، ومستويات رضا العملاء مرتفعة، بينما تُعد الجوائز التي حصلت عليها المؤسسة في الخمسة عشر عاماً الماضية بالمئات.

القيم وقياس أداء الموظفين

تعتمد فيدرال إكسبريس على أكثر نظم الإليكترونيات تطوراً في تتبع ومراقبة طرودها التي يتجاوز عددها ٢,٥ مليون يومياً، وناقلي البريد السريع البالغ عددهم ٣٧ ألف. ويتم قياس الأداء وفقاً لمجموعة من مؤشرات جودة الخدمة الصارمة SQIs. بيد أن محددات العمل نابعة من فلسفة الأفراد والخدمة والربح PSP المتغلغلة والمتشابكة مع قلب المؤسسة وإدارتها وهيكلها وكل خط توزيع عبر العالم.

يقول ستيف روثفورد - مدير الموارد البشرية - إن هذا المعتقد المؤسسي أعطى قوة دفع هائلة لمجموعة كاملة من قياسات الممارسة الأفضل للموظفين. حيث يقول: "من الناحية الاستراتيجية، يترابط الأداء والرضا الفردي تكاملياً مع النجاح في العمل من خلال العملاء، فإنك إن اعتنيت بالأفراد العاملين لديك سوف يقدّمون لك نوعية الخدمة التي ينشدها العملاء، ويترجم ذلك بالتالي إلى أرباح. إنها دورة تعمل بغير نظام معين من ناحية قابلية القياس.

وتحرص شركة فيدرال إكسبريس على التأكيد على أن فلسفة "الأفراد والخدمة والربح PSP" ليست مجرد شعار بل تمثل أسلوب الشركة في إدارة أعمالها. على سبيل المثال: قام "سميث" نفسه بكتابة باب عن القيم والأفراد في دليل مديري الشركة.

ويلاحظ "روثفورد" أن فلسفة الأفراد والخدمة والربح PSP عبارة عن مفهوم تستوعبه وتطبقه قوة العمل - ابتداء بالمكاتب الواقعة في الضواحي وتدار بواسطة شخص واحد وانتهاء بأولئك الذين يديرون المقر الرئيسي للشركة بمدينة ممفيس من العاشرة مساءً حتى السادسة من صباح اليوم التالي.

ويربط الحاجة إلى قياس وتقييم العمل بدقائقه وتفاصيله التشغيلية - أي عميل في أي مكان في العالم يمكنه أن يستفسر عن وضع الطرد الخاص به ويحصل على إجابة خلال ٣٠ دقيقة أو يسترد مصروفات النقل التي دفعها - بالأداء المترابط تكاملياً مع تميز الخدمة. يستتبع ذلك أن يكون قياس أداء الموظفين ورضاهم جوهرياً بالنسبة لعنصر الأفراد في فلسفة الأفراد، الخدمة، الربح.

ووفقاً لرأي "وثفورد" أصبح تقييم الأعمال محدداً بشكل أكثر دقة وصرامة بالنسبة لفيدرال إكسبريس خلال التسعينيات. ويعود ذلك أساساً إلى الضغوط المتولدّة من ظروف العمل المتغيرة والمنافسة والمؤثرات المرتبطة بالكساد والركود.

يقول "روثفورد": على امتداد الأعوام الخمسة إلى العشرة الماضية، أصبحت المنافسة أشد، وكان علينا أن نزيد من كفاءتنا لأن التكاليف انخفضت بينما ارتفعت القيمة بالنسبة للعملاء. ومن ثمّ فقد أصبح القياس حيوياً بدرجة أكبر ونحن نحاول أن نوازن بين عناصر فلسفتنا المؤسسية بشكل أكثر تحديداً.

وكمثال للسعي لإيجاد هذا التوازن، ركزّ جانب كبير من التفكير على المستوى التنفيذي وإدارة الموارد البشرية على تقييم الجهد الاستنسابي (أي النابع من حرية التصرف والاختيار) ـ أو الفرق بين موظف يعمل بمستوى كافٍ فقط للاحتفاظ بوظيفته وموظف آخر يبذل ما بوسعه لأداء وظيفته على أفضل نحو ممكن. ويشمل ذلك عبارة فيدرال إكسبريس التقليدية الشهيرة "هل من مساعدة أقدمها لك" التي يتفوه بها العاملون بصدق وإخلاص عندما يتصل بهم عميل ما، مهما كان حجم الضغوط اللوجيستيكية التي يواجهها المكتب.

يتحدث "روثفورد" شارحاً ذلك فيقول: لقد استطعنا أن نبرهن ـ من خلال تلبية حاجات الموظفين ـ على أن بوسعنا زيادة قيمة الجهد الاستنسابي، مضيفاً: إنه ينبغي لنظم مكافأة الجهد أن تتوافق وتنسجم مع خدمة العملاء وترابط وتتكامل مع دورة الأفراد، الخدمة، الربح، وأن توفر صلة استراتيجية بين أداء الموظفين ورضا العملاء.

ثم يستطرد قائلاً: هذه الصلة جوهرية بالنسبة لأي صناعة خدمية. ونحن معتمدون بشدّة على الأفراد ولذا فمن المهم أن يعملوا ما يريده العملاء عند نقاط التفاعل الأمامية معهم.

تُعدّ فيدرال إكسبريس واحدة من المؤسسات القليلة المتميزة في مجال الوفاء باحتياجات الموظفين، فهي تعتنق فلسفة تقضي بعدم تسريح العاملين وتطبق إجراء "ضمان المعاملة العادلة" على التظلمات والشكاوى، حيث يمكن في حالة تعذّر تسوية الأخيرة من خلال الطعون والمراجعات، أن ترفع إلى كبير المسئولين التنفيذيين بالشركة. ويتم توفير التدريب على نطاق واسع، وتتم الترقيات من الداخل. أمّا برامج تقدير العاملين فهي ابتكارية، فالفائزون بجائزة الصقر الذهبي للخدمة المتميزة يحصلون على أسهم في الشركة ـ على سبيل المثال، كما أن الأجور جيدة بالمقارنة

بالقطاع. من ناحية أخرى، يوجد لدى الشركة منظومة متقدمة للاتصال الداخلي، وتشمل المحطة التليفزيونية الخاصة بها - FXTV - التي بدأت العمل في ١٩٨٧ وشبكة بريد إليكتروني كبيرة.

غير أن "روثفورد" حريص على التشديد على أن رضا الموظفين لا ينبغي الخلط بينه وبين الدافعية التي يمكنها أن تؤثر على الأداء ولكن ليس على إدراك العميل بالضرورة: "إننا لا نريد أفراداً تحركهم الرغبة في توصيل الطرود لتحقيق الأهداف المرسومة لهم وحسب، بل يجب أن يفعلوا ذلك بأن يكونوا أذكى وأكثر لباقة وليس أكثر اجتهاداً في العمل. فعملاؤنا لن يروق لهم مثلاً أن يقوم موظف توصيل البريد السريع بإلقاء أحد الطرود في وجوههم ثم الانصراف مسرعاً لتسليم الطرد التالي في موعده".

والحقيقة أن دراسة أجريت داخل مؤسسة فيدرال إكسبريس لبحث بعض الأفكار والمفاهيم مثل الالتزام التنظيمي - على سبيل المثال: كيف يتوحّد العاملون مع الشركة وما إذا كانوا يرغبون في البقاء بها من عدمه - إلى جانب مستويات الرضا عن المكافآت. والنقطة الجديرة بالتأكيد هي أن هذه الجوانب متصلة ومرتبطة ببعضها البعض أصليا وفعلياً لأن الأبحاث الداخلية أثبتت أنه كلمّا كان إدراك الفرد للارتباط بين الجهد والمكافأة إيجابياً، كلما قوى التزامه نحو الشركة.

وتقرّر فيدرال إكسبريس بطبيعة الحال قيمة سمات وخصائص موظفيها، معتبرة الدافعية الذاتية والاهتمام بالمظهر والتحلي بشخصية ودودة غير متحفظة، من الأساسيات.

التطبيق الإجرائي لفلسفة الأفراد، الخدمة، الربح

يوضح "روثفورد" أن دورة الأفراد، الخدمة، الربح تعمل على كافة مستويات المؤسسة ككل، ابتداء بخطة العمل الاستراتيجية ثم يتتابع هبوطها بشكل متسلسل إلى أن تصل إلى كل مستوى تشغيلي بالمنشأة، مما يمثل في حقيقة الأمر عملية إدارة بواسطة الأهداف. حيث يقول: "إننا نبدأ عند القمة حتى نصل إلى بالإدارة التنفيذية، حيث تقوم الأخيرة بإعداد بيانات مكتوبة تحدد دورها في تحقيق مجموعة كاملة متكاملة من الأهداف المؤسسية، ثم يتم بعد ذلك توصيلها بشكل متتابع إلى كل مستوى بالهرم التنظيمي. فتكون المحصلة النهائية أن كل فرد يصبح مربوطاً بغاية ما من خلال مديره".

على سبيل المثال: في المحطات التي يتم أخذ الطرود منها لتسليمها، يتم وضع خطة تشغيلية تغطي العناصر الأساسية للأداء الفعلي للعمل مثل الإيرادات، والتكاليف، والإطار الزمني .. إلخ. كما تضع الخطة أهدافاً للسمات الوظيفية التي يرى أنها ضرورية لإرضاء العميل مثل الاعتماديه.

وتمثل الجودة الكلية جانباً أساسياً في استراتيجية العمل، بينما تحتل مؤشرات جودة الخدمة SQIs المكانة نفسها بالنسبة للعمليات. وتركز الجودة الكلية على تميز الخدمة من خلال إرضاء العميل - بما في ذلك العميل الداخلي - والتحسين المتواصل والأفراد والإنتاجية. وتشجع المبادرات العملية على حل المشكلات عند أدنى مستوى ممكن بالمنشأة وتشمل النشر المتواصل والمستمر لفرق الجودة.

ويوجد إثنا عشر مؤشراً لجودة الخدمة - ترتبط على سبيل المثال بعمليات التسليم والاستلام والطرود المفقودة وشكاوى العملاء - وتُشكل هذه المؤشرات في مجملها الأساس الوطيد لقياس أداء العمل، ويتم إعطاؤها أوزاناً لتعكس السمات التي يعتبرها العملاء جوهرية، وهي بذلك ترتبط برضا العملاء.

ونتيجة لذلك، يتم قياس خدمة العملاء بدقة وتعزيزها بواسطة مجموع كلي لمؤشرات جودة الخدمة يتم احتسابه أسبوعياً وبثه عبر محطة تليفزيون FXTV والوسائط الداخلية الأخرى. يقول "روثفورد": يتم بحث التفاصيل المتصلة بمؤشرات SQIs في إطار الخطة الإجمالية ووفقاً للأهداف الاستراتيجية، ومن ثمّ فإننا إذا أردنا أن نقدم خدمة أكثر اعتمادية، ينبغي على الفرق التشغيلية أن تركزّ على النواحي العملية المتصلة بما يطلب منها أن تحققه وحالة أدائها كل أسبوع.

قياس أداء ناقلي المراسلات

تطبق فيدرال إكسبريس معايير ومقاييس يومية على أداء ناقلي المراسلات، وتشمل تحديد مواعيد نهائية صارمة وشبه ثابتة للتسليم إلى جانب كميات الطرود المستلمة والمسلمة في الميل الواحد / الساعة الواحدة / المسار الواحد. كما تطبق الشركة معايير خاصة بالمظهر والأسلوب الشخصي أيضاً.

ويعتمد تقييم الأداء في هذه الناحية على نظام سوبر تراكر Super Tracker الإليكتروني الذي تمّ استحداثه في ١٩٨٦، ويتم من خلاله استخدام ماسحات وأكواد عمودية واتصالات عبر الأقمار الصناعية بالنسبة لكل طرد يتم التعامل معه، حيث يتم تتبع الطرود وبث معلومات عبر الأقمار الصناعية للمقر الرئيسي في مدينة ممفيس الأمريكية لإعداد مؤشرات جودة الخدمة SQIs ومن منظور أعرض يخضع ناقلو المراسلات لمراجعة للأداء مرتين سنوياً، ويركزّ نصف هذه المراجعات على الأهداف المحددة للأداء على الطريق وعمليات التسلم والتسليم، ويقوم ناقلو المراسلات بالاشتراك مع المديرين بوضع قواعد إرشادية معيارية لما يعتبره الطرفان الممارسة الأفضل في هذا النوع من العمل.

ويذكر "روثفورد" أن المديرين يستقلون السيارات مع ناقلي المراسلات في جولات تفتيشية، الهدف منها ملاحظة الأداء والوقوف على مدى تلاؤم عدد عمليات التسليم مع الجدول الزمني المقرر. ثم يقوم الاثنان بوضع هدف ما يمكن أن يكون - مثلاً - إنجاز ١٥ عملية تسليم في الساعة الواحدة، وذلك في ضوء الظروف العادية والإجراءات المتبعة في FedEx ثم يستطرد قائلاً:

> هذا الهدف المتفق عليه فيما بينهما يصبح غاية عندئذ، وإذا تجاوز ناقل مراسلات ما ذلك الهدف بتسليم ١٧ طرداً، يستحق آنذاك علاوة تحسب بناء على أجره في الساعة الواحدة كجزء من التعويض المرتبط بالأداء.

علاوة على ذلك، من الممكن أن يؤدي تجاوز الأهداف بانتظام إلى صرف المزيد من العلاوات نظير الالتزام الفردي الخاص أو نظير النجاح الإجمالي للفريق التشغيلي الذي يعمل ناقل المراسلات ضمنه. أما إذا تجاوز كل عضو في مجموعة ما الأهداف، يتم صرف علاوة جماعية تشجيعاً لروح القيادة والعمل الجماعي.

> يقول "روثفورد": يؤكد نظام العلاوات المخصصة للمحطات أيضاً على المهارات الكمية لأن الكفاءة يمكن الارتقاء بها من خلال حسن التخطيط والقدرات اللوجيستيكية.

تقييم أداء غير ناقلي المراسلات

يتم تقييم أداء مجموعات العاملين ذوي أهداف العمل الأقل تحديداً من خلال عمليات تقييم الأداء والمناقشات، إلى جانب اختبارات المعرفة الوظيفية بالنسبة للأفراد المتصلين بالعملاء مباشرة.

يقول "روثفورد" : يتم إخضاع الموظفين المتصليّن بالعملاء لاختبارات منتظمة للوقوف على مستويات معرفتهم العامة بفيدرال إكسبريس ومعرفتهم الوظيفية. على سبيل المثال: يتم سؤالهم عما يعرفونه عن الملامح والخدمات وكيف يستخدمون موارد الشركة وتسهيلاتها وغير ذلك من النواحي المرتبطة بالعناية بالعملاء.

ويتم منح الموظفين - الذين تكشف الاختبارات عن عدم توافر مستوى مناسب من المعارف لديهم - وقتاً للدراسة والتدريب وتحدث التغذية المرتدة بعد كل اختبار حتى يفهم الموظفون نواحي الضعف أو القوة في أدائهم. يقول روثفورد: تضمن هذه الاختبارات إطلاع الأفراد على ما يجرى في الشركة أولاً بأول، وتؤثر درجة المعرفة الوظيفية على النتائج الإجمالية لمراجعات الأداء.

وتأتي بقية درجات المراجعة من أداء المهام الإدارية والأمور المتعلقة بالسلامة، والحضور، والمواظبة، والمبيعات، والممارسات العامة - وكمثال خاص بناقلي المراسلات - ما إذا كانت سيارة الشركة يتم الاعتناء بها وصيانتها جيداً أم لا.

وعند سؤاله عمّا إذا كانت الشركة قد درست إمكانية إجراء عملية التقييم الشامل للأداء، أكدّ روثفورد أن ذلك تمّ بالفعل، غير أنه نظراً لأن التقنية لم تسر بصورة جيدة في الواقع العملي، لم يتم تطبيقها: ما تزال مراجعات الأداء تتم بمعرفة الرئيس

في العمل. كما تعتمد أيضاً إجراء مقابلات التخطي" الوظيفي Skip Interviews التي تسمح للموظفين بالتحدّث مباشرة مع المشرف على المدير. ومن الأسباب التي تجعل التقييم الشامل للأداء غير صالح للتطبيق بشركتنا أنه من الصعب جداً بالنسبة للمنافسين أن يقيمّوا عمل ناقلي المراسلات الذين يعملون بمفردهم غالبية الوقت. إنهم يشكلون عماد العمل وعموده الفقري غير أن زملاءهم لا يعرفون بالضرورة كيف ينظر لهم العميل وذلك عنصر جوهري في الأداء.

إن المشكلة الرئيسية في تقييم الأداء بواسطة المنافسين تكمن في الاتفاق على الكيفية التي ينبغي أن يتم بها، ولذلك فالنظم التي نطبقّها تخضع باستمرار للتعديل والتحديث لكي يتسنى إجراء أفضل تقييم ممكن للأداء الفردي وفقاً لمعايير محددة بوضوح.

الاستقصاء، التغذية المرتدة، العمل

تتمثل العملية الأساسية لقياس رضا الموظفين (وليس الأداء) وتقييم جودة أداء المدير أو القائد بشركة فيدرال إكسبريس في الاستقصاء، والتغذية المرتدة، والعمل SFA التي تم استحداثها في أواخر السبعينيات. ويقصد بالشطر الأول، الاستقصاء السنوي الذي يتم إجراؤه كل ربيع. أماّ الشطر الثاني فهو التغذية المرتدة المقدمة إلى مناقشات الموظفين ـ الإدارة المشتركة حول نتائج الاستقصاء. أماّ الشطر الثالث أو العمل فيتم في صورة أنشطة مستقبلية لوحدات العمل والمديرين. استكمال استمارة الاستقصاء اختياري، ويتم استلام الاستمارات من كل مجموعة يتولىّ إدارتها مدير أو مشرف في المؤسسة.

يتحدث روثفورد شارحاً ذلك فيقول: "يستخدم الاستقصاء في التعرف على مناخ العمل السائد في الشركة، حيث يتم تناول مشاعر الموظفين، وإنجازات مجموعات العمل، وفرق حل المشكلات التي تُعنَى باستمرار بالتحسّنات المتصلة بالجودة وغير ذلك من النواحي مثل القيادة المؤسسية أو قيادة الوحدات التشغيلية".

ويُطلب من المبحوثين من خلال الأسئلة العشرة الأولى في الاستقصاء أن يعلقّوا على عبارات متصلة بأداء المدير المباشر للموظف وتغطيّ نواحي، مثل أسلوب الإدارة، إطلاع الأفراد على مجريات الأمور أولاً بأول، ومعاملة المرؤوسين باحترام، الإصغاء إليهم والإشادة بإنجازاتهم. أمّا بقية الأسئلة فتغطي: الوظيفة، الأجور والمزايا، واحتياطات السلامة ... إلخ.

يقول "روثفورد": نحن نستخدم النتائج في التحقق من الاتجاهات وفهم ردود فعل الموظفين تجاه المؤسسة.

ولدى الانتهاء من معالجة بيانات الاستقصاء مركزياً في ممفيس، يتلقى كل مدير أو قائد مجموعة عمل صحيفة درجات بالنتائج المتصلة بمجال عمله، وهذه تتم مراجعتها خلال اجتماعات تغذية مرتدة رسمية تعقد مع الموظفين، مما يضمن قيام المجموعة ككل بمراجعة أداء الوحدة وقيادتها. ويتم عقب ذلك رسم خطة عمل تحسينية موثقّة، متضمنة بالتفصيل نواحي القصور والإجراءات التصحيحية والجداول الزمنية، وتشكّل تلك الخطة أساس أهداف الوحدة والمدير للعام المقبل.

وحينما تقتضي الظروف ذلك، يتم تطبيق تقنيات متخصصة لتلقين الفرق لتوجيه عملية التغذية المرتدة - وإن كان محور الاهتمام الرئيسي بالنسبة للمديرين هو استخلاص الاستجابة إلى مقاييس أداء الوحدة - استرشاداً بثلاثة أسئلة: هل يجري إنجاز الأهداف؟ هل الأداء يتحسّن؟ هل الأهداف تنطوي على تحدٍ كافٍ؟.

وأية وحدات تقع ضمن نسبة ٥٪ الأدنى من النتائج المجمّعة للمؤسسة ككل يتم تصنيفها بأنها "مجموعات محل اهتمام حرج" وتوجيهها نحو اتخاذ إجراءات وخطوات لتحسين وضعها بمعرفة مسهّلين مدربّين تدريباً خاصاً. وفي مثل هذه الأحوال، يعاد إجراء الاستقصاء بعد مضي ستة شهور لمراقبة التقدم الذي تم إنجازه بهذا الشأن.

ويشكل تقييم القيادة عنصراً جوهرياً في استقصاءات رضا الموظفين، ويتحقق عن طريق تقييم قدرات مدير ما وفقاً لعدد من العبارات من بينها - مثلاً - عبارة "أشعر أن بإمكاني أن أخبر مديري بما أفكرّ فيه بحرية"، والتي يجيب عليها الموظف الخاضع للبحث بواحدة من الاستجابات التالية: "أوافق تماماً" - "أوافق" - "أوافق في بعض الأحيان" - "لا أوافق" - "لا أوافق البتة".

وحينما يتم الانتهاء من ترتيب النتائج في صورة جداول، يحصل كل مدير على درجة أداء شخصي عن كل واحدة من العبارات العشر الأولى، ويتم بعد ذلك تجميع هذه الدرجات لتكوين مؤشر القيادة الذي يقارن بهدف مؤسسي يوضع للمؤشر في كل عام. وفي حالة انخفاض الدرجة بصفة خاصة، يُطلب من مديري الموارد البشرية التدخل للتصدّي للمشكلات المحتملة - ربما من خلال البرامج التدريبية. كما يتم أيضاً إعادة إخضاع المدير الفردي للاستقصاء بعد ستة شهور لمعرفة ما إذا كانت اتجاهات الموظفين قد تغيرتّ أم لا.

يقول روثفورد: "لا يؤثر مؤشر القيادة على الترقيات والمكافآت، وهو يتصل اتصالاً وثيقاً بالنظرة المتوازنة للأداء التي نحاول أن نوجدها في أرجاء الشركة. على سبيل المثال: إذا كنا نكافئ موظفاً ما على البيع الناجح فلن نفعل ذلك إذا جاءت المبيعات المرتفعة على حساب مهارات القيادة من وجهة نظر المرؤوسين.

ويتوافق ذلك مع سياسة الباب المفتوح التي نطبقها والتي تشجع الموظفين بفاعلية على التجاوب مع جودة القيادة التنفيذية وعمليات اتخاذ القرار وأسلوب الإدارة - إننا نروج بفاعلية لفكرة أن بوسع الموظفين أن يرسلوا مذكرات للإدارة العليا للاستفسار - مثلاً - عن الأساس الذي تُتخذ القرارات بناء عليه وكيف تحقق تلك القرارات غايات وأهداف الشركة.

وقد جاءت آخر التقييمات الناتجة من استقصاء الموظفين إيجابية للغاية، ويقول روثفورد إن الاستجابات غير المواتية ينظر لها على أنها فرص يمكن من خلالها لمسئولي الموارد البشرية أن يوجدوا مجالات للمناقشة مع المديرين، وينتج عن ذلك في النهاية شكل من أشكال العمل الذي يتجه إلى التحسين.

نقل قياس أداء الموظفين إلى أوروبا

يلخّص روثفورد تجربة فيدرال إكسبريس التي جعلتها نموذجاً أمريكياً فريداً في مجال قياس أداء الموظفين في العبارة التالية: "لقد آمنا منذ اليوم الأول بأن الأفراد عنصر أساسي وجوهري لنجاح العمل، مما أعطى قوة دفع هائلة لنماذج وممارسات قياس أداء ورضا الموظفين لدينا". ولكن باعتبارها أكبر مؤسسة نقل سريع في العالم - حيث تقدّم خدماتها إلى ٢١١ دولة من خلال ١٤٠٠ مركز و ١٢٧ ألف موظف حول العالم كما أشرنا من قبل - فإلى أي مدى وبأي درجة من الفعالية يتم نقل وتبنيّ الضرورات الحتمية المؤسسية أو الممارسات الأفضل في المناطق الأخرى التي تعمل بها المؤسسة متعددة الجنسيات؟.

جون مايكس هو نظير روثفورد في بروكسل ـ المقر الرئيسي لفيدرال إكسبريس (أوروبا) التي يغطي نشاطها المملكة المتحدة وألمانيا وسويسرا وإيطاليا وفرنسا وبلجيكا وهولندا وأخيراً ـ منذ ١٩٩٥ ـ الشرق الأوسط. ويوضح مايكس أن القطاع الأوروبي يستخدم نظيره الأمريكي كمعيار مفاضلة داخلي ويقل عنه خبرة. حيث يقول: "يطبق زملاؤنا في الولايات المتحدة عملية الاستقصاء / التغذية المرتدة / العمل" منذ أواخر السبعينيات، بينما بدأنا نحن تطبيقها بعدهم بعشر سنوات. غير أننا لسنا متخلفين عنهم من حيث الاستجابة، وإن كانت هناك فروق دقيقة بين النموذج الأمريكي وأسلوب تطبيقه في أوروبا والشرق الأوسط.

لقد اعتدنا على إجراء الاستقصاء نفسه بالضبط لموظفي القطاع الأوروبي كافة والبالغ عددهم ٤٠٠٠، غير أننا وجدنا أن هناك مشكلات لغوية وتفسيرية ولوجيستيكية معينة ينبغي التغلب عليها، ونتيجة لذلك، كان من الضروري ترجمة الاستقصاء السنوي إلى عدة لغات محلية لكي يكتسب وثاقة صلة قومية أكبر ويتناول المعايير أو التفضيلات الثقافية.

يقول مايكس: "يوجد عدد كبير من الثقافات المتباينة في نطاق هذا القطاع ينبغي دراستها كلٍ على حدة". ولتوضيح هذه النقطة تستخدم بلدان الشرق الأوسط حالياً النسخة الانجليزية من الاستقصاء، ولكن يحتمل أن يتغير ذلك في المستقبل. وعلاوة على أن الاستقصاء يتم نشره في صورة ثقافية مقبولة، فقد أسهم الاتصال الجيد في أنحاء أوروبا في التأكيد ـ مثلاً ـ على أن استكمال بيانات الاستقصاء اختياري وليس إجبارياً. كذلك يجتمع فريق عمل خاص يمثل مختلف المستويات والبلدان والوظائف بانتظام للنظر فيما يمكن عمله لتحسين عملية الاستقصاء والتغذية المرتدة والعمل SFA.

وبالإضافة إلى ترجمة الاستقصاء إلى لغات مختلفة، يقع على عاتق المركز الرئيسي الأوروبي مسئولية إضافية وهي أخذ القوانين الوطنية بعين الاعتبار على سبيل المثال: هناك قانون في ألمانيا يقضي بوجوب مناقشة أي موضوعات متصلة بالمراجعة والتغذية المرتدة مع مجلس الأشغال، وهذا إجراء إلزامي في تلك الدولة ولكنه سيمتد بشكل مضطرد إلى الدول الأوروبية الأخرى في ضوء إصدار الاتجاه الأوروبي توجيهات بهذا الشأن في ١٩٩٦.

يقول مايكس: "لا يمكننا الافتراض ببساطة أن الأعمال الموجهة نحو تنفيذ الخطط المؤسسية الصادرة عن القطاع الأمريكي يمكن أن تفسر على النحو نفسه بالضبط في أوروبا، وفي أحيان كثيرة ينبغي علينا الاستعانة بمستشارين متخصصين لمساعدتنا على تكييف أو تعديل الخطط المؤسسية".

من ناحية أخرى، تتعامل فيدرال إكسبريس في الولايات المتحدة مع عدد كبير جداً من الموظفين، على حين أن القطاع الأوروبي يعمل به أقل من ٤ آلاف موظف، ويمثل ذلك عينة أصغر حجماً قد تولد نتائج عددية مختلفة بشكل ذي دلالة. غير أن فلسفة تقييم العاملين تظل واحدة - فهو لا يتعلق بمعالجة البيانات والأرقام البحتة، ولكنه محاولة للحصول على صورة صادقة عريضة للكيفية التي يتجاوب بها الأفراد قومياً وعالمياً مع غايات العمل وما يدفع الأفراد لممارسة الأداء بطرق معينة.

يتحدث مايكس شارحاً ذلك فيقول: "تفادياً للتركيز بدرجة مبالغ فيها على الأرقام الخام، نحرص كل الحرص على الابتعاد عن النتائج الصرفة أو البحتة للتأكيد على أهمية عنصري التغذية المرتدة والعمل في دورة الاستقصاء والتغذية المرتدة والعمل SFA .

ويشير أيضاً إلى ميل الأوروبيين إلى الإجابة على الأسئلة بشكل أكثر موضوعية وواقعية من الأمريكيين: "على سبيل المثال: يُعطي الأمريكيون درجة مرتفعة إذا وافقوا من منظور عريض على عبارة ما، أما الأوروبيون فيفكرون بشكل أكثر جدية في إجاباتهم فيوازنون بين مختلف جوانب النقطة التي تعبّر عنها العبارة، وهو ما يمكن أن يؤدي إلى إعطاء درجات إجمالية أقل لأداء المدير".

ثم يضيف مايكس: إن الاندماج الحديث لقطاع الشرق الأوسط يفتح مجالاً جديداً للقضايا الثقافية: "إن الثقافة وأسلوب الإدارة المفتوحين في فيدرال إكسبريس يتسمان بطابع غربي شديد لذلك علينا أن نتوخى الحذر الشديد عند تطبيقهما في البلدان المختلفة. ففي منطقة الشرق الأوسط - مثلاً - يصعب جداً على الموظفين أن يتقبلوا فكرة أن ينتقدوا أداء مديريهم بصراحة، لذلك علينا أن نمضي بعض الوقت شارحين لهم أن هذا ليس انتقاداً شخصياً وإنما هو عمل في مصلحة تحسين أداء العمل. ويتصل جانب كبير من عملنا في مجال الموارد البشرية الآن بالتفسيرات الدقيقة للثقافة والقضايا المتصلة بها.

نظرة عامة

إجمالاً لما جاء في دراسة الحالة، نقول أن عوامل النجاح الحاكمة لقياس أداء الموظفين بمؤسسة فيدرال إكسبريس نابعة من الفلسفة الإدارية الأصلية لمؤسسها "فريدريك سميث" والتي تقول في جوهرها أن المنطق يقتضي أن يتم قياس الأداء بدقة وأن يتم ربطه بكل من المكافآت والنجاح الإجمالي للأعمال من خلال المساهمة الفردية.

ويقول "ستيف روثفورد" : إن من الضروري أن يتم تحديد ما يجرى قياسه حتى يمكن إيجاد نظام المكافآت المناسب، ثم يضيف إنه في الواقع العملي يلزم أن تكون آليات التعويض والتقييم كافة قابلة للإخضاع للضبط والسيطرة وأن تكون ملائمة، ضاربا مثال Sales leads.

ربما نحتاج إلى المبيعات ولكن لا جدوى تُرجى من مكافأة شخص ما على إحضار قائمة طويلة من الأسماء غير المفيدة. إن ما ينبغي علينا أن نسعى إليه هو إيجاد أفراد مبيعات مؤهلين قادرين على إيجاد / تكوين أعمال ومن ثمّ أرباح في النهاية للمنشأة .. وهؤلاء هم الذين يستحقون المكافأة.

وينطبق مبدأ الرقابة والضبط أيضاً على أسلوب تصميم استقصاء الموظفين ومؤشر القيادة، حيث ينبغي للعبارات المستخدمة أن ترتبط بأعمال إجرائية قابلة لأن تخضع للرقابة والسيطرة من جانب الفرد الذي سيتأثر باستجابة ما: "لا فائدة من استخدام عبارة "أنا أحب العمل في فيدرال إكسبريس" ضمن الاستقصاء لأن ذلك ليس أمراً متصلاً بالقيادة مباشرة. فقد يعجز المدير عن فعل أي شئ حيال الإدراك المؤسسي الإجمالي لدى موظف ما، غير أنه يستطيع أن يفعل شيئاً حيال قدرته أو عدم قدرته على الإصغاء لوجهات نظر زميل له.

ويؤكد روثفورد أيضاً أنه يلزم إعطاء وزن خاص للجوانب ذات الأهمية الخاصة بالنسبة للنجاح المؤسسي، وذلك من حيث المكافآت والقياس. حيث يقول: "ينبغي ربط الحوافز بمقاييس أداء الموظفين التي يتم تطبيقها أولاً على نواحي الأداء الفردي الجوهرية والنوعية. فعلى سبيل المثال: إذا أردنا أن يجيد الأفراد تسليم الطرود، فلابد ألا يهتموا فقط بسرعة التسليم، إذ أن إرضاء العميل يقتضي مراعاة جوانب أخرى مثل حُسن المعاملة، والمرونة، والاهتمام بالتفاصيل الدقيقة".

وعليه فقد أصبح تحقيق التكامل بين قياس أداء الموظفين وأهداف العمل، عملية طبيعية في ظل فلسفة "الأفراد، الخدمة، الأرباح" التي تعتنقها فيدرال إكسبريس، ورغم أن المؤسسة تتميز بالكثافة العالية لرأس المال نظراً لحاجتها إلى استثمار مبالغ طائلة في النقل، بما في ذلك الطائرات - حيث توجد أكثر من ٧٠ طلبية توريد طائرات للمؤسسة وقت تأليف هذا الكتاب - إلا أن الأفراد هم محور اهتمامها الأساسي.

وتلخيصاً لما سبق، نقول إن لفيدرال إكسبريس غايات محددة مترابطة ومتناسقة مع الخطة التشغيلية الوظيفية، ويتم صياغة نموذج لأدائها وقياسها وفقاً للمساهمات الدنيا والقصوى في تحقيق الأرباح في النهاية.

ويخلُص روثفورد إلى ما يأتي: "حيث أننا نعتمد على الاستخدام المكثف للعمالة، فإن متغيرنا الرئيسي هو إنتاجية قوة العمل، فمن الأهمية بمكان أن يشكلّ رضا الأفراد والموظفين جزءاً من خطة العمل الإجمالية. إننا ننقل ما يزيد على ٢,٥ مليون طرد يومياً، وعلينا أن نتعامل مع الأمور اللوجيستيكية بشكل سليم لنضمن نجاحنا - فإذا سارت إجراءات العمل الورقي بصورة خاطئة فيما يتعلق بشحنة طرود مرسلة جواً، يمكن أن يكلف ذلك الشركة أموالاً طائلة. وتحاشي مثل هذه الأخطاء لا يتأتى إلا من خلال الجهد الاستنسابي الذي يدفع الموظفين للعمل على نحو أكثر ذكاءً - وليس أكثر اجتهاداً - وأداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى على مستويات التشغيل كافة.

اسماء الموزعين داخل مصر			
م	اسم المكتبة	العنوان	التليفون
1	دار الفكر العربي	64شارع عباس العقاد - مدينة نصر	22752984
2	دار طيبة	23شارع الفريق محمد ابراهيم - متفرع من مكرم عبيد	22711101
3	دار الافق	6شارع حسين فهمي - متفرع من محمد حسنين هيكل	22754583
4	كمبيوساينس	اش عبدالحكيم الرفاعي -عباس العقاد -مدينة نصر	26702263-22874711
5	فيرجن ميجا ستورز	ستي ستارز مول مدينه نصر	
6	دار الكتاب الحديث	٩٤ شارع عباس العقاد ـ مدينة نصر	22752990 - 22752992
10	دار العلوم للنشر والتوزيع	43ب شارع رمسيس ـ معروف وسط البلد- القاهرة	25761400-25799907
11	دار الشروق	1 ميدان طلعت حرب- وسط البلد	23912480
12	مكتبة مدبولي	5 ميدان طلعت حرب- وسط البلد	25756421
13	دار حــراء	3شارع شريف - وسط البلد	23928963
14	دار الاحمدي	40شارع طلعت حرب - وسط البلد	25740503
15	مكتبة زهراء الشرق	16أ شارع محمد فريد - وسط البلد	23929192
16	عالم الكتب	28شارع عبد الخالق ثروت - وسط البلد	23926401
17	مكتبة ليلى	شارع جواد حسني من ميدان عابدين	23934402
18	مكتبة الشروق الدولية	ابراج عثمان ـ داخل سوبر ماركت رويال هاوس مصر الجديدة- شارع البورصة متفرع من طلعت حرب وسط البلد	24526348-24544467-22565939
19	مكتبة شادي	29شارع عبد الخالق ثروت - وسط البلد	23928618
20	دار الكتب العلمية	50ش الشيخ ريحان عابدين القاهرة	27954229
21	مكتبة الزهراء	53ميدان الفلكي - باب اللوق	27951451
22	دار النهضة العربية	32شارع عبد الخالق ثروت - وسط البلد	23926931
23	دار افاق	75شارع القصر العيني - امام دار الحكمة	27953811
24	مكتبه الكتب خان	(3/1) طريق اللاسلكي المعادي الجديده	25194807
25	مكتبة الأنجلو المصرية	165 شارع محمد فريد	23914337
26	المنظمة العربية للتنمية	ص ب ٥٦٦٢ هليوبوليس غرب -١٧٧١ ١مصر الجديدة القاهرة	2580077-2580077
27	ايتراك للنشر	مطار الماظة مصر الجديدة القاهرة ش حسن كامل قرب12	4172740
28	دار السحاب	شارع المدينة المنورة - النزهة الجديدة - القاهرة	6224957 ·
29	مكتبة النوالي	البوستة ـ عمارة سنتر الاهرام - مصر الجديدة شارع91	24195462
30	مكتبة ديوان	159شارع 26 يوليو - الزمالك	27362096
31	المكتبة الاكاديمية	121شارع التحرير - الدقي	37485282
32	مكتبة علاء الدين	42شارع صفية زغلول - محطة الرمل - الاسكندرية	03 /4876186
33	منشأة المعارف	42شارع سعد زغلول - محطة الرمل - الاسكندرية	03 /4873303
34	مكتبة الهاشمي	شبين الكوم مساكن التعاونيات عمارة ١١ شقة ٨	03/482236051

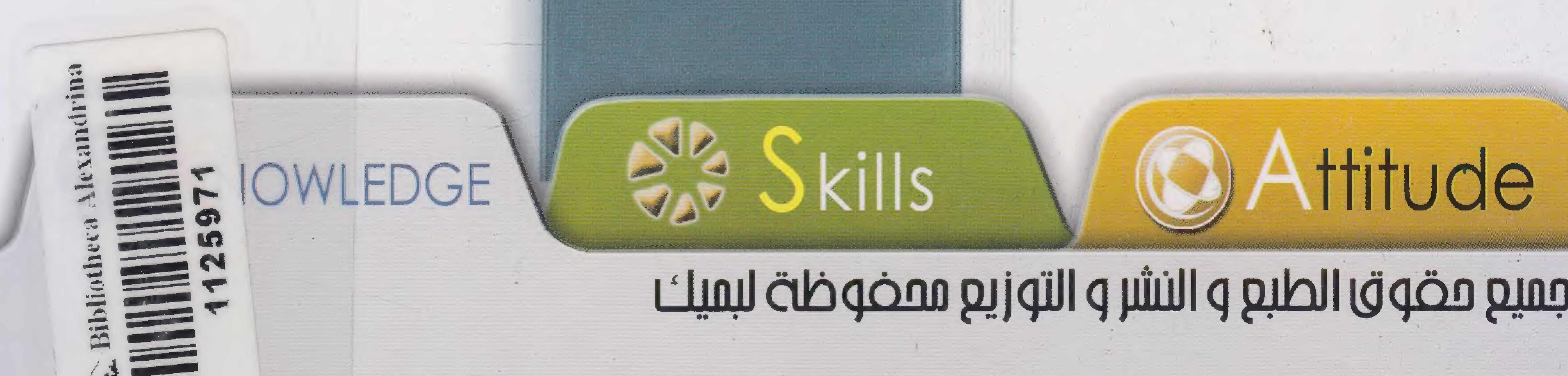
م	اسم المكتبة	العنوان	التليفون
		اسماء الموزعين خارج مصر	
		السعودية	
1	مكتبة العبيكان	ص. ب ٦٢٨٠٧ الرياض ١١٥٩٥	009661 / 4654424
2	مكتبة جرير	ص. ب ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١	009661 / 4626000
3	مكتبة المؤيد	طريق الملك فهد – مقابل جوازات الرياض	009661 / 4020396
4	مكتبة الشقري	ص . ب ٨٨٣٣ الرياض ١١٤٩٢	009661 / 4611717
5	مكتبة كنوز المعرفة	ص . ب ٣٠٧٤٦ جدة ٢١٤٨٧	009662 / 6514222
6	شركة قرطبة	ص . ب ٢٤٧٩٢ الرياض ١١٤٥٦	009661 / 4791323
		الكويت	
7	شركة المكتبات الكويتية	مجمع المثنى – شارع فهد السالم – الكويت	00965 / 2424289
8	مركز الراشد	مجمع العازمي – شارع تونس – حولي	00965 / 2666206
9	دار اقرا	الكويت حولي ش المثنى ص ب ١٩٣٧ حولي	00965/9157170
10	دار الكتاب الحديث	شارع الهلالي ـ برج الصديق ـ الصفاة	00965 / 2460634
		الامارات	
11	مكتبه دبي للتوزيع	ص ب ١٥٢٦٠ دبي	00971/43339998
12	مكتبة الجامعة	أبوظبي ـ الإمارات	00971/26422530
		اليمن	
13	الدار العلمية للكتب الجامعية	ص . ب ١٣٥١٩ صنعاء	009671 / 216649
14	مكتبة خالد بن الوليد	الداري العربي – امام معرض القادسية	009671 / 224694
		قطر	
15	تسجيلات الأمة	الدوحة ـ قطر	0974/4420203-4442535
		سوريا	
16	دار الفكر	ص . ب ٩٦٢ دمشق	0096311 / 2211166
		فلسطين	
17	مطبعة ومكتبة منصور	غزة فلسطين	009708 / 2825688
18	وكالة ابو غوش	ص . ب ٦٦٩٨٨ القدس ٩١٦٦٩	009722 /5831404
		الاردن	
19	دار المستقبل	ص . ب ١٨٤٢٤٨ عمان ١١١١٨	009626 / 4658263
		الجزائر	
20	الدار الجزائريه	الجزائر	00213/615353
21	زينب طلحه	الجزائر	21379275370
22	دار الكتاب الحديث	دراية ـ تجزئة C رقم ٣٤ ـ ص.ب: ٦١ الجزائر	0021321 / 354105
		ليبيا	
23	مكتبة دار الشعب	مصراتة ـ شارع رمضان السويحلي	002185/12617969

المناهج التدريبية المتكاملة

هي علامة مسجلة لمركز الخبرات المهنية للإدارة .. بميك
تضم سبعة مجالات رئيسية تغطي أكثر من ثلاثمائة
موضوع تدريبي .. تركز على الجانب المهاري
والتطبيقي ويكفي كل منها لتنفيذ برنامج
تدريبي مدته ٥ أيام.
لاغنى عنها للمدرب والمتدرب وأخصائي التدريب.
أختر منها ما يناسبك وابدأ العمل وفي
حوزتك خبرة تزيد عن أربعين عاما من التدريب

المستشار العلمي
د. عبدالرحمن توفيق

Training Modules



105

قياس أداء العاملين



pmecegypt.com





EDARA BOOK.com
أفضل ماكتب فى الإدارة
edarabook.com

٢٣ شارع عامر - من شارع الدقي . الجيزة - مصر. هاتف / فاكس : ٧٦١٠٣٩٨ - ٣٣٦٧٩٦٠ (٢٠٢)